

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan globalisasi dan pasar bebas yang rentan akan kompetisi, maka manusia di dunia dituntut harus peka terhadap perubahan dan mobilitas sosial yang terjadi. Menjelang akhir abad 20 di seluruh dunia telah mengalami suatu perkembangan sosial ekonomi yang mencengangkan yaitu apa yang disebut *globalisasi*. Globalisasi menjadi sebuah diskursus yang menyita perhatian seluruh dunia saat itu. Isu tentang globalisasi sebenarnya mulai masuk Indonesia sejak munculnya tulisan Alfin Toffler "*Powershift*" (1990) dan *Megatrend 2000* (1990) serta *Global Paradox* (1994), keduanya oleh John Naisbitt (Tampubolon 2001:7). Dalam globalisasi terdapat suatu proses saling berhubungan yang mendunia antar individu, bangsa, negara serta berbagai organisasi kemasyarakatan tanpa batasan teritorial suatu bangsa. Artinya di masa yang akan datang akan terjadi arus pertukaran dan persaingan sumber daya antar negara tanpa ada pembatasan, dalam situasi seperti ini tuntutan akan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan keniscayaan.

Globalisasi bahkan telah menuntut negara untuk mengurangi peranya (kekuasaan) dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Hal ini akibat adanya asumsi bahwa selama ini telah terjadi inefisiensi dan inefektifitas dalam pemerintahan karena pengelolaan yang sentralistis. Anggapan bahwa melalui desentralisasi pemerintah akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber daya mendorong pemerintah menggunakan sistem desentralisasi. Penggunaan sistem desentralisasi ini menyerahkan segala urusan ke tangan pemerintah daerah setempat. Hal ini tidak lain dengan otonomi daerah dimana masing-masing daerah

mengurus urusan rumah tangganya sendiri yang melingkupi semua sendi-sendi kehidupan masyarakat. Era globalisasi merupakan era dimana negara yang satu dengan yang lain diharapkan memiliki hubungan yang lebih erat di segala bidang. Hal ini juga mengakibatkan batas-batas negara menjadi semu atau tersamarkan dan Indonesia pun mau tidak mau harus menghadapi jaman globalisasi dimana Indonesia dituntut untuk memiliki jati diri yang kuat sehingga globalisasi ini bisa bermanfaat bagi Indonesia tanpa mempengaruhi kebudayaan asli Indonesia. Dalam menghadapi era ini, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang tinggi karena di era globalisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang kreatif, memiliki semangat yang tinggi dan tidak mudah terpengaruh.

Semakin kompetitifnya semua aspek kehidupan, menuntut semakin berkualitas pula sumber daya yang disiapkan untuk menghadapi perubahan dan mobilitas sosial, dalam arti bahwa mereka yang mempunyai keunggulan kompetitif adalah mereka yang tidak tenggelam dalam persaingan khususnya di era globalisasi dan pasar bebas seperti saat ini. Oleh karena itu skill atau kemampuan atas masing-masing individu menjadi prioritas utama dimana saat seperti ini semakin tipisnya apa yang dinamakan unsur kerjasama. Keadaan seperti ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan pasar dunia dimana mereka lebih mementingkan individualisme untuk mencapai tujuan mereka masing-masing. Sistem kompetisi pasar seperti inilah yang mendorong memunculkan berbagai gejolak sosial baik itu yang berdampak positif maupun negatif, baik yang secara langsung maupun yang secara tidak langsung. Tentu saja individu yang kurang ataupun tidak mempunyai keunggulan kompetitif akan merasakan akibat negatif dari perkembangan pasar yang semakin kompleks. Misalnya saja akan terjadi kemiskinan, kriminalitas, peningkatan angka kematian, rendahnya tingkat kesejahteraan dan tentu saja semakin merebaknya berbagai jenis pengangguran.

Berkaitan dengan dunia kerja, sangat erat kaitanya keunggulan kompetitif dalam hal menentukan kesuksesan. Keunggulan kompetitif mempunyai peran yang sangat luas, diantaranya keunggulan kompetitif yang dimiliki individu merupakan potensi diri untuk merespon segala perubahan sosial yang terjadi, dengan kata lain dengan keunggulan kompetitif yang berkualitas kita dapat memprediksi perubahan yang terjadi. Di dalam dunia kerja, keunggulan kompetitif menjadi lahan yang subur dalam lapangan pekerjaan. Individu yang mempunyai skill yang lebih atau di atas rata-rata adalah mereka yang akan menguasai lapangan pekerjaan. Di era globalisasi yang lebih bersifat individualis menuntut semuanya akan serba instant, begitu pula dalam hal mata pencaharian. Kuantitas lapangan pencaharian yang tidak seimbang dengan jumlah individu atau sering yang diistilahkan angkatan kerja membuat suasana dalam dunia kerja semakin kompetitif. Di sinilah letak pentingnya mempunyai keunggulan kompetitif bagi setiap individu, bagi mereka yang memiliki keunggulan tersebut, biasanya akan dengan mudah memasuki dunia kerja, akan tetapi mereka yang tidak mempunyai keunggulan kompetitif akan sulit memasuki dunia kerja karena setiap penyedia lapangan kerja pasti akan mengharapkan sumber daya yang berkualitas.

Semakin kompleksnya globalisasi seperti ini, maka akan meyalutkan negara-negara yang sedang berkembang karena dari segi sumber daya mereka sangat terbatas termasuk di Indonesia. Indonesia sendiri masih sangat terbatas akan sumber daya termasuk sumber daya manusia. Seperti yang telah dikemukakan diatas, persaingan pasar menuntut keunggulan setiap individu dalam menentukan nasib. Bagi mereka yang mempunyai skill, merekalah yang unggul dalam kompetisi. Globalisasi dan pasar bebas telah mengakibatkan berbagai krisis yang terjadi di Indoneia. Indonesia kurang mampu dan kurang siap dalam merespon segala perubahan sosial yang terjadi, misalnya saja dalam masalah perekonomian, yang terjadi adalah krisis moneter yang berkepanjangan.

Hal ini merupakan pencerminan akibat negatif bagi perkembangan perekonomian di dunia. Sedangkan dalam bidang sosial, yang terjadi adalah semakin banyaknya tingkat pengangguran sebagai akibat krisis perekonomian yang berkepanjangan. Pengangguran yang terjadi lebih banyak disebabkan karena masih rendahnya tingkat sumber daya manusia khususnya manusia Indonesia, ditambah lagi semakin sempitnya lapangan pekerjaan sebagai akibat krisis perekonomian yang berkepanjangan.

Tingginya tingkat pengangguran tentu saja akan menjadi suatu hambatan besar bagi Indonesia dalam mencapai tujuan bangsa. Pengangguran akan menyebabkan terjadinya berbagai gejala sosial, misalnya saja semakin rendahnya tingkat kesejahteraan dan tingginya kriminalitas masyarakat. Pengangguran yang terjadi di Indonesia juga sebagai akibat siklus yang tidak seimbang dalam dunia kerja. Tersedianya pencari kerja yang sangat tinggi tidak diimbangi dengan tersedianya lapangan pekerjaan yang memadai. Masalah yang menerpa masyarakat dan pemerintah bisa dikatakan tidak akan pernah usai, dari permasalahan mengenai sosial, politik, ekonomi bahkan teknologi yang semuanya masih berkelanjutan hingga kini. Akan tetapi masalah tentang pengangguran merupakan masalah yang sentral dimana sumber daya manusia menjadi obyek dari masalah tersebut. Yang menarik dari masalah pengangguran yang terus meningkat adalah karena permasalahan tersebut belum terselesaikan secara menyeluruh dan permasalahan tentang pengangguran ini tergolong permasalahan sosial ekonomi.

Secara nasional, angka pengangguran di Indonesia memang sangat tinggi. Permasalahan ini merupakan sebuah bom waktu karena bila tidak segera diselesaikan setiap waktunya akan terus bertambah potensinya untuk meledak sewaktu-waktu. Jumlah angkatan kerja di Indonesia pada tahun 2000 diperkirakan mencapai 96 juta orang, pada tahun 2001 jumlah pengangguran mencapai 40,2 juta orang terdiri atas

pengangguran terbuka dan setengah mengangur dan angka ini akan terus membengkak sampai pada tahun 2004, kondisi ini diperparah dengan meningkatnya angka putus sekolah yang mencapai 1,7 juta orang (Pikiran Rakyat, Senin 15 Agustus 2005). Tingkat pengangguran di Indonesia semakin tinggi dikarenakan arus globalisasi yang semakin pesat. Permasalahan tentang pengangguran sudah merajalela dari golongan masyarakat mampu sampai pada masyarakat yang kurang mampu. Pengangguran biasanya mempunyai peluang untuk melakukan tindakan kriminal karena seseorang yang mengangur itu sama dengan yang lainnya mempunyai suatu kebutuhan baik sandang, pangan dan papan. Apabila kebutuhan itu belum terpenuhi, maka setiap orang akan melakukan hal apapun agar segala sesuatu yang diinginkan tercapai. Apalagi kebutuhan akan pangan yang tidak kenal kompromi, apapun akan dilakukan masyarakat jika sudah dihadapkan kepada faktor kebutuhan tersebut.

Pengangguran merupakan keadaan dari seseorang yang mengalami hambatan dalam usahanya untuk memperoleh pekerjaan. Pengangguran itu mengakibatkan pemborosan sumber daya dan potensi yang ada selain itu pengangguran juga merupakan beban keluarga dan masyarakat serta merupakan sumber utama dari kemiskinan serta dapat menghambat pembangunan nasional dalam jangka panjang.

Pengangguran adalah orang yang ingin bekerja tetapi tidak mendapat pekerjaan. Pengangguran merupakan penduduk yang tidak bekerja tetapi sedang mencari pekerjaan, atau sedang mempersiapkan suatu usaha baru, atau penduduk yang tidak mencari pekerjaan karena merasa tidak mungkin mendapatkan pekerjaan (discouraged workers) atau penduduk yang tidak mencari pekerjaan karena sudah diterima bekerja atau mempunyai pekerjaan tetapi belum mulai bekerja (www.depnakertrans.go.id / Buku Glosarium Ketenagakerjaan, 2008)

Pembangunan nasional kedepan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang sehat secara mental dan fisik serta mempunyai ketrampilan, keahlian dan kreatifitas sehingga mampu membangun keluarga yang berkecukupan karena dari

keampilan dan keahlian tersebut setiap orang bisa menciptakan lapangan pekerjaan dan mempunyai penghasilan yang layak.

Masalah pengangguran tidak hanya menerpa kalangan masyarakat bawah saja, masyarakat yang dirasa berkecukupan juga mengalami hal itu. Banyak faktor yang mendukung terhadap permasalahan pengangguran antara lain kemiskinan, pendidikan, keahlian, budaya, serta tersedianya lapangan pekerjaan. Semua faktor itu satu sama lain saling mempengaruhi, misalnya saja antara faktor kemiskinan dengan pendidikan. Pada umumnya banyaknya jumlah pengangguran dari kalangan miskin karena untuk mendapatkan pekerjaan membutuhkan biaya dan tentu juga golongan pendidikan, sedangkan belakangan ini banyak anak putus sekolah karena sudah tidak mampu lagi membiayai biaya pendidikan yang semakin mahal. Rendahnya sumber daya manusia juga merupakan faktor lain penyebab terjadinya pengangguran. Masalah sumber daya manusia merupakan salah satu masalah pokok yang dihadapi oleh bangsa Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dalam rangka pembangunan. Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut dengan sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam maupun (*natural resources*) maupun sumber daya manusia (*human resources*). Keduanya sangat penting dalam menentukan keberhasilan pembangunan. Dalam hal ini sumber daya manusia merupakan potensi sumber daya yang sangat dibutuhkan dalam proses pembangunan, karena jika hanya dengan sumber daya alam dan modal tanpa ada manusia yang mengolahnya, maka tidak akan menghasilkan output sebagai wujud dari suatu proses pembangunan.

Melimpahnya jumlah penduduk sendiri merupakan aset penting menguntungkan bagi pembangunan suatu bangsa. Di satu sisi penduduk sebagai konsumen dan di sisi lain jumlah penduduk yang besar berperan sebagai sumber tenaga kerja yang akan melaksanakan pembangunan tersebut (sebagai subyek pembangunan).

Sebagai konsumen, penduduk merupakan faktor utama bagi pertumbuhan ekonomi yang akan mengkonsumsi atau memanfaatkan barang dan jasa yang diproduksi dalam suatu negara sebagai hasil atau output dari pada proses pembangunan. Bila barang dan jasa yang dihasilkan adalah benar-benar yang dibutuhkan oleh masyarakat, maka keadaan seperti ini akan menciptakan distribusi perekonomian yang seimbang. Sementara itu, dalam kedudukannya sebagai sumber tenaga kerja, penambahan penduduk merupakan sumber tenaga kerja baru, sehingga dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang tersedia akan mempercepat proses realisasi program pembangunan.

Disamping melimpahnya jumlah penduduk merupakan aset yang menguntungkan, namun juga dapat menjadi sumber masalah bagi suatu bangsa. Hal ini bisa terjadi jika pemerintah tidak mampu mengendalikan bagaimana menjadikan jumlah penduduk berskala besar tersebut sebagai input pembangunan, yaitu dengan penyediaan lapangan pekerjaan yang mampu menampung mereka semua. Mengingat selama ini yang terjadi adalah bahwa jumlah pencari kerja selalu jauh lebih besar daripada lapangan pekerjaan yang tersedia atau pertumbuhan angkatan kerja selalu lebih cepat dari pertumbuhan kesempatan kerja, sehingga yang terjadi adalah ketidakberdayaan pemerintah untuk menyediakan lapangan pekerjaan yang dapat menampung mereka semua. Hal ini yang pada akhirnya mengakibatkan tingkat pengangguran semakin meningkat.

Masih tingginya jumlah pengangguran dan masalah kesempatan kerja yang semakin penting dan mendesak, hal ini menjadi masalah dan pekerjaan rumah bagi pemerintah di bidang ketenagakerjaan. Oleh sebab itu, masalah ketenagakerjaan harus tetap menjadi prioritas utama dalam agenda pemerintah yang harus segera ditangani. Karena masalah di dunia ketenagakerjaan akan semakin kompleks bersamaan dengan banyaknya kasus pemutusan hubungan kerja (PHK), naiknya jumlah anak putus

sekolah, naiknya harga kebutuhan bahan pokok, biaya hidup yang semakin mahal, serta meningkatnya kasus kriminalitas yang menyebabkan stabilitas dunia usaha menjadi terganggu.

Laju pertumbuhan penduduk dan tenaga kerja di Indonesia masih cukup tinggi. Dengan meningkatnya jumlah penduduk, berarti meningkat pula jumlah penduduk usia kerja, hal ini berarti jumlah pencari kerja juga meningkat, begitu juga sebaliknya. Fenomena perubahan jumlah angkatan kerja yang terjadi tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain tersedianya lapangan pekerjaan, status ekonomi yang menempel pada mobilitas sosial masyarakat dan tentu saja tingkat pendidikan.

Pada Perencanaan Tenaga Kerja Daerah Kota Surakarta menjelaskan bahwa peningkatan jumlah angkatan kerja per tahun sebesar 3,61% kecuali pada tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 4,63% (2007:11). Peningkatan tiap tahun ini menunjukkan bahwa semakin tahun semakin banyak jumlah angkatan kerja yang tidak mendapatkan lapangan pekerjaan yang mungkin disebabkan oleh beberapa faktor yang telah disebutkan diatas. Banyaknya jumlah angkatan kerja yang terjadi di Kota Surakarta apabila tidak diimbangi dengan tersedianya lapangan pekerjaan akan menyebabkan terjadinya kesenjangan yang akhirnya akan menuju ke arah pengangguran bagi angkatan kerja. Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa pengangguran lebih banyak disebabkan karena potensi individual pada masing-masing manusia. Di wilayah Kota Surakarta sendiri, pengangguran tidak lepas dari masalah publik yang membutuhkan solusi yang strategis. Jumlah penganggur di Kota Surakarta menurut data dari Perencanaan Tenaga Kerja Daerah (2007:24) adalah 18.318 orang pada tahun 2003, tahun 2005 sebanyak 26.196 orang dan pada tahun 2006 sebanyak 19.491 orang.

Dilihat dari pertumbuhannya setiap tahun, maka pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta mengalami kenaikan. Jumlah penganggur yang paling banyak adalah

mereka yang menamatkan pendidikan ke jenjang SLTA/SMK. Walaupun fenomena pengangguran di Kota Surakarta pada tiap tahunnya mengalami penurunan, akan tetapi intensitas penduduk yang tergolong dalam pengangguran masih sangat banyak ditambah lagi dengan mobilitas penduduk setiap waktu. Oleh karena itu fenomena pengangguran sebagai masalah pokok dalam perencanaan ketenagakerjaan harus mendapat perhatian khusus dari Pemerintah Kota Surakarta khususnya dinas yang terkait yaitu Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta. Dinas ini mengemban tugas yang cukup sulit karena masalah pengangguran bukan merupakan masalah lokal saja tetapi sudah merambah ke penjuru berbagai negara sehingga Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta harus mempunyai rencana yang strategis untuk mengatasi masalah pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta baik dalam hal minimalisasi maupun penanggulangan.

Mengingat begitu kompleksnya implikasi dari pengangguran, maka Disnaker Kota Surakarta harus segera mencari solusi alternatif, setidaknya untuk meminimalisir pengangguran yang sudah ada. Dalam menghadapi perubahan lingkungan, Disnaker mempunyai sebuah media atau alat untuk merespon dinamika perubahan tersebut, yaitu dengan merumuskan sebuah perencanaan strategis khususnya untuk menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta. Manfaat menggunakan perencanaan strategis ini adalah Disnaker akan dengan mudah merespon segala kondisi lingkungannya terutama mengenai masalah ketenagakerjaan yang terjadi di Kota Surakarta. Oleh karena itu perumusan rencana strategi dianggap sangat membantu kinerja Disnaker Kota Surakarta dalam menghadapi pengangguran yang ada di Kota Surakarta karena perencanaan strategis merupakan suatu kerangka berpikir bagi Disnaker untuk menentukan posisinya dalam menghadapi perubahan lingkungan serta mengarahkan apa yang harus segera dilakukan. Namun perlu diketahui bahwa meskipun rencana strategis dapat memberikan

seluruh manfaat di atas, tidak ada jaminan semuanya akan tersedia. Karena satu hal, perencanaan strategis hanyalah kumpulan konsep, prosedur dan alat. Jadi perencana perlu bersikap sangat hati-hati karena tidak semua pendekatan memiliki kegunaan yang sama, dan beberapa persyaratan tertentu dapat mempengaruhi keberhasilan penggunaan masing-masing pendekatan.

Rencana strategi bagi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta yang merupakan organisasi pemerintah bertumpu pada dasar pemikiran bahwa pemimpin dan manajer organisasi harus menjadi ahli strategi yang efektif jika Disnaker Kota Surakarta ingin memenuhi misinya dan mencapai tujuan di masa depan. Para pemimpin dan manajer akan perlu menggunakan keleluasaan sebanyak mungkin dalam bidang-bidang yang berada di bawah kendalinya, mereka perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk menanggulangi keadaan yang telah dan sedang berubah dan mereka harus mengembangkan landasan yang relevan dan kokoh bagi pembuatan keputusan.

Pentingnya perencanaan strategi bagi organisasi pemerintah sangat menonjol karena disanalah terlihat dengan jelas peranan pimpinan dalam mengkoordinasikan seluruh jajaran dari berbagai unit kerja. Perencanaan strategi akan membantu menentukan arah masa depan, dengan melaksanakan perencanaan strategi yang benar maka akan lebih efektif pula dalam pencapaian visi, misi serta tujuan organisasi.

Selain membawa manfaat, perencanaan strategis bukan tidak mempunyai keterbatasan, kendala atau rintangan. Dalam proses perencanaan strategis biasanya memerlukan waktu dan dana yang tidak sedikit. Dana tersebut mungkin dapat dipakai dalam proyek-proyek yang amat diperlukan ketimbang untuk menyusun perencanaan strategis, begitu pula dengan sumber daya manusia, mungkin tenaga ahli yang menangani perencanaan strategis dapat dipakai untuk hal-hal khusus yang dibutuhkan organisasi. Dengan berbagai tantangan tersebut maka sebelum membuat perencanaan

strategis perlu terlebih dahulu dipertanyakan sejauh mana mampu memberi keuntungan bagi organisasi atau bahkan tidak mustahil menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Usaha untuk mengimplementasikan rencana strategis tersebut, Disnaker Kota Surakarta menemui beberapa hambatan dan inilah yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini. Proses tersebut menemui kendala karena rencana strategis itu dianggap tidak sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat atau bahkan mungkin sumber daya yang dimiliki Disnaker tidak sesuai dalam proses rencana strategi tersebut. Pada kenyataannya rencana strategi Disnaker Kota Surakarta yang sekarang tidak mampu mengatasi masalah ketenagakerjaan khususnya pengangguran di Kota Surakarta. Maka daripada itu peneliti ingin mengkaji lebih lanjut mengapa rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta belum bisa mengatasi masalah ketenagakerjaan khususnya pengangguran di Kota Surakarta.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah kami kemukakan di atas, kami merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

“Bagaimanakah evaluasi Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta tahun 2003-2008 dalam mengatasi masalah ketenagakerjaan di Kota Surakarta ?”

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Operasional

Tujuan operasional ini dibuat berdasarkan fokus dari penelitian ini. Tujuan operasional dari penelitian ini yaitu untuk mendapatkan pengetahuan deskriptif

dan evaluatif tentang rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menanggulangi pengangguran yang ada di Kota Surakarta.

2. Tujuan Fungsional

Dapat digunakan sebagai bahan masukan atau bahan pertimbangan yang berifat konstruktif bagi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam upaya penanggulangan pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta.

3. Tujuan Individual

Untuk memenuhi tugas akhir (skripsi) sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar kesarjanaan (S-1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Administrasi Negara, Universitas Sebelas Maret Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Sebagai umpan balik yang dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam rangka penyusunan rencana strategis yang lebih baik di masa yang akan datang.
2. Melatih kepekaan peneliti terhadap berbagai perubahan sosial dan lingkungan sekitarnya.
3. Sebagai bahan informasi bagi pembaca maupun pihak-pihak terkait yang mungkin ingin melakukan penelitian yang lebih mendalam di masa yang akan datang.

E. Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini kami akan membahas berbagai pengertian tentang perencanaan strategis, tahapan dalam perencanaan strategis, evaluasi perencanaan strategis serta pengertian pengangguran. Namun sebelumnya kami bahas terlebih dahulu manajemen strategis sebagai pengantar.

1. Manajemen Strategis

“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organizations to achieve it objective”. (F.R. David, 1998:5)

Manajemen strategis dapat digambarkan sebagai ilmu pengetahuan dan seni perumusan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang lintas fungsional organisasi yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai sasarannya. Dari definisi tersebut berimplikasi, manajemen strategis memfokuskan diri pada pengintegrasian (penyatuan) manajemen, pembukuan atau keuangan, produksi, pemasaran, riset dan pengembangan untuk mencapai sukses organisasi. Sedangkan menurut J.Salusu (1996) manajemen strategis adalah manajemen tingkat makro yang terkait dengan perencanaan strategis dan keputusan strategis atau cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan, atau merupakan cara mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut pendapat Suwarsono Muhammad, manajemen strategis dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi kekuatan bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan (Suwarsono Muhammad, 2002:6). Pengertian tersebut juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan dari ancaman

lingkungan. Jadi manajemen strategis dalam perusahaan akan lebih difokuskan untuk memanfaatkan peluang yang ada guna menghindari berbagai ancaman yang datang. Sedangkan menurut Indriyo Gitosudarmo (2001:12), kata strategis memiliki makna “bijak” atau “bijaksana”, oleh karena itu maka manajemen strategis berarti manajemen yang bijak, atau manajemen yang benar serta manajemen yang tidak keliru. Dalam hal ini berarti kita harus belajar untuk membawa dan mengambil keputusan yang akan membawa organisasi agar dapat memasuki suatu medan yang berada pada jalur yang benar dan tidak keliru arah sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama organisasi akan segera memperoleh keberhasilan. Keberhasilan tersebut haruslah selalu menjadi pedoman kerja bagi manajemen dan haruslah selalu dilakukan evaluasi terhadapnya apakah telah menuju kearah yang benar-benar sesuai dengan tujuan yang ingin diraihinya, ataukah bahkan berlawanan arah dengan sasaran yang ingin dicapainya itu. Apabila dari hasil evaluasi tersebut ternyata telah menyimpang dari jalur yang benar yang digariskan oleh “kebijakan” atau “strategi” yang telah dirumuskan, maka organisasi harus segera mengubah haluan sehingga tidak menjadi terlalu jauh menyimpang dan segera kembali ke jalur atau arah yang benar.

“The strategic management process consist of three stages, strategy formulating, strategy implementing, strategy evaluating”. “Strategy formulating includes developing a business mission, identifying an organizational opportunities and threats, determining internal strenghts and weakness, estabilishing long-term objectives, generating alternatif strategic, and choosing partikular strategies to pursue” (F.R. David, 1998:5)

Dalam manajemen strategis terdapat tiga tingkatan yang meliputi ; perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi meliputi mengembangkan suatu misi, mengidentifikasi suatu ancaman dan peluang eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan

sasaran jangka panjang, mengembangkan alternatif strategi, dan memilih strategi partikular untuk mencapai sasaran.

Banyak sekali definisi tentang manajemen strategi, diantaranya menurut Hunger dan Wheelen (2003) yang dimaksud dengan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang, implementasi strategi dan evaluasi strategi serta pengendalian. Dalam hal ini manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengertian lain manajemen strategis merupakan sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah keputusan dan tindakan yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan atau organisasi (Jauch dan Gluck, 1999).

Manajemen strategis yang melandasi perencanaan strategis suatu organisasi pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir mulai masa perencanaan dan pelaksanaan, sampai organisasi yang bersangkutan dapat menikmati hasil keputusan organisasi tersebut, kemudian mencocokkan apakah hasil itu sesuai dengan hasil yang dikehendaki, yaitu hasil tersebut cukup memberi kepuasan kepada konsumen atau masyarakat. Dalam hal ini, keberhasilan organisasi memberikan pelayanan yang berkualitas kepada kelompok masyarakat yang termasuk dalam wilayah tugas pelayanannya (J.Salusu, 1996:490). Manajemen strategis sebagai landasan perencanaan strategis beroperasi melalui tiga tahap yaitu perumusan strategis, tahap implementasi, tahap evaluasi. Selanjutnya disebut manajemen strategis sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang akan menambah kemampuan organisasi (Arief Muljadi, 2006:3). Jadi fungsi utama manajemen

strategis adalah pengelolaan bagaimana berfikir melalui atau lintas misi dari berbagai fungsi organisasi. Dalam kaitan ini manajemen strategis meliputi dua bagian yaitu perencanaan strategis dan manajemen kinerja (Fred R David, 1997), dengan demikian perencanaan strategis merupakan bagian terpenting dari manajemen strategis.

2. Perencanaan Strategis (Rencana Strategis)

a. Definisi Perencanaan Strategis

Salah satu pendekatan untuk menciptakan suatu masyarakat yang adil dan demokratis adalah dengan memberikan peluang dan ruang kepada setiap golongan untuk memperjuangkan cita-cita mereka secara demokratis. Sistem dan formasi sosial yang ada dewasa ini pada dasarnya dapat dibagi dalam polarisasi tiga golongan besar, yaitu negara (*state*), pasar (*market*), dan masyarakat sipil (*civil society*), yang ketiganya memiliki visi masing-masing mengenai masyarakat di masa yang akan datang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut masing-masing. Akan tetapi terdapat kecenderungan dimana pasar yang diwakili oleh perusahaan-perusahaan industri dan jasa lebih memiliki sarana dan kekuasaan yang luar biasa untuk menetapkan masa depan masyarakat menurut visi, misi, dan nilai-nilainya yang mereka anut. Demikian halnya negara, juga memiliki kekuasaan yang cukup untuk merencanakan arah masyarakat di masa mendatang. Akan tetapi, mereka yang digolongkan sebagai masyarakat sipil (*civil society*), termasuk organisasi publik dan juga berbagai organisasi sosial keagamaan, sesungguhnya yang paling tidak memiliki kekuasaan, kemampuan dan kesempatan untuk secara strategis untuk menyiapkan hari depan masyarakat yang lebih baik dari perspektif mereka. Salah satu yang menjadikan baik golongan negara maupun golongan bisnis lebih berkuasa menentukan nasib

mereka dan bentuk masyarakat di masa depan adalah karena mereka dibekali dengan kemampuan untuk merencanakan visi dan misi mereka secara strategis melalui alat dan metode yang dikenal dengan Perencanaan Strategis.

Perencanaan strategis sebenarnya muncul karena asumsi akan ketidakpastian struktur ekonomi nasional dan global, serta semakin meluasnya ketidakpastian, kompleksitas, dan situasi lingkungan yang sangat sulit di prediksi. Dengan demikian perencanaan strategis harus diorientasikan pada lingkungan eksternal (J. Salusu, 1996:500). Para penganutnya selalu melihat adanya ketidakpastian di masa depan dan tidak menggunakan masa silam sebagai patokan, tetapi mereka melihat kepada kecenderungan-kecenderungan, ancaman, dan peluang di masa depan dan kemudian berusaha merumuskan sebagai kelemahan dan kekuatan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. J.Salusu mendefinisikan perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai proses ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya, sebagai proses yang menjelaskan sasaran (J.Salusu, 1996:500). Sedangkan perencanaan merupakan proses merumuskan sasaran/tujuan organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan itu dan menyusun hierarki lengkap rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (Robbins, 1999:200).

Menurut Olsen dan Eadie (1982:4), perencanaan strategis didefinisikan sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik,

perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Setiap kegiatan ataupun usaha, agar dapat memperoleh keberhasilan yang tinggi haruslah senantiasa diprogramkan dan disusun rencana kerja yang baik dan matang. Perencanaan yang baik dan benar akan menghindarkan kesalahan ataupun kekeliruan di dalam mengemudikan jalannya kegiatan organisasi. Perencanaan yang baik akan menuntun kita ke arah jalan yang benar sehingga akan selalu dapat berada dalam kondisi yang disebut "*we are on the track*" artinya selalu berada pada posisi atau jalur yang benar. Perencanaan yang baik dan benar itulah yang disebut "*Perencanaan Strategis*" (Indriyo Gitosudarmo, 2001:82). Oleh karena itu sering pula dikatakan bahwa perencanaan yang strategis akan menuntun organisasi pada "*doing the right thing*" dan tidak atau bahkan menuju ke arah "*doing the wrong thing*". Setiap kegiatan haruslah selalu mempertimbangkan dan dirancang dengan seksama agar seluruh perangkat organisasi akan selalu mengerjakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan benar serta tidak melakukan pekerjaan yang justru keliru. Perencanaan kerja yang baik serta strategis ini perlu dilakukan baik pekerjaan dalam skala besar terutama, maupun pekerjaan-pekerjaan dalam skala kecil sekalipun.

Perencanaan strategis dalam setiap organisasi harus bersifat responsif terhadap segala bentuk perubahan lingkungan organisasi yang terjadi. Apabila perencanaan strategis itu kurang responif, maka organisasi yang bersangkutan

akan kesulitan menentukan visi dan misi bahkan tujuan organisasi sekalipun. Perencanaan strategis merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sampai pada implementasi paling depan sampai pada tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan (Arief Muljadi, 2006:2). Jadi peranan perencanaan strategis dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang organisasi sangatlah penting, oleh karena itu perencanaan strategis harus memuat batasan-batasan visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas supaya jelas pula arah organisasi akan melangkah mencapai tujuan akhir organisasi.

b. Beberapa Hal yang Penting dalam Perencanaan Strategis

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana strategis. Dalam perencanaan strategis yang difokuskan pada organisasi, hendaknya dalam penyusunannya melibatkan beberapa orang dari tiga tingkat dalam organisasi yaitu pembuat kebijakan dan keputusan yang berkedudukan tinggi, manajemen menengah, personalia bagian teknis atau lini depan (Thompson dalam Bryson, 1999). Pimpinan tertinggi harus terlibat karena tugasnya yang secara formal harus dapat mempertautkan organisasi dengan bidang tugasnya, dan merekalah yang banyak berhubungan dengan lingkungan eksternal sehingga lebih tanggap terhadap ancaman dan peluang eksternal yang mempengaruhi organisasi. Manajer menengah juga harus terlibat sebab sebagai penerjemah kebijakan ke dalam kerja operasional, disamping untuk mengurangi pertentangan-pertentangan dalam masa transisi menuju perubahan (Kahn, Kanter 1983 dalam Bryson). Bagian teknis atau lini depan juga harus dilibatkan karena mereka yang menguasai penggunaan teknologi sehari-hari, yang tentunya akan paling besar terkena dampak dari perubahan strategis atau minimal untuk

mengurangi pertentangan, sebab bila mereka menentang perubahan tersebut maka dapat dipastikan kegagalan akan terjadi karena mereka yang setiap hari berhubungan dengan pengguna, klien, pelanggan dalam memberikan layanan.

Dalam PP. No. 61 tahun 1999 pasal 17 ayat 2, Rencana Strategis sekurang-kurangnya mencakup :

1. Evaluasi pelaksanaan Rencana Strategi sebelumnya.
2. Evaluasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada.
3. Asumsi-asumsi yang dipakai dalam menyusun Rencana Strategis.
4. Penetapan sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja, serta indikator kerja.

Jadi dalam rencana strategi setiap organisasi akan menentukan arah dan tujuan kemana organisasi itu akan menentukan nasibnya. Perencanaan strategi juga akan mewakili setiap sumber-sumber potensial yang dimiliki organisasi dalam menentukan kekuatan, kelemahan serta ancaman dan peluang yang dimiliki organisasi.

Dalam penyusunan perencanaan strategis harus berpegang pada prinsip-prinsip yang harus dijadikan pedoman (Koontz, 1990:121), antara lain :

1. Kontribusi pada tujuan / sasaran.
2. Aspek primer perencanaan.
3. Aspek daya serap perencanaan.
4. Efisiensi rencana.

Substansi perencanaan strategis sebagai bagian dari manajemen strategis mengandung konsep dan prinsip, dalam hal ini membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dalam konsep manajemen strategis yang menjadi landasan

perencanaan strategis berisi petunjuk untuk menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi di dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Di samping itu sebagai pedoman dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan organisasi sehingga pimpinan organisasi tidak sekedar memberi sikap reaksi terhadap perubahan tersebut, namun tetap mampu mengendalikan arah perjalanan organisasi menuju sasaran yang dikehendaki oleh organisasi yang bersangkutan (Arief Muljadi, 2006:2).

c. Manfaat Perencanaan Strategis

Menurut beberapa penulis (Roering, Freeman, Bryson, 1986) bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi dalam :

1. Berfikir secara strategis dan mengembangkan strategi yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah kontrol organisasi.
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.
8. Memecahkan masalah organisasi.
9. Memperbaiki kinerja organisasi.
10. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat dan reaktif.
11. Membangun kerja kelompok dan latihan.

Namun mereka menegaskan bahwa meskipun rencana strategis dapat memberikan seluruh manfaat di atas, tidak ada jaminan semuanya akan tersedia. Karena satu hal, perencanaan strategis hanyalah kumpulan konsep, prosedur dan alat. Jadi perencana perlu bersikap sangat hati-hati karena tidak semua pendekatan memiliki kegunaan yang sama, dan beberapa persyaratan tertentu dapat mempengaruhi keberhasilan penggunaan masing-masing pendekatan.

Menurut Mansour Fakih dalam Bryson (1999:8), manfaat perencanaan strategis adalah :

1. Peranya sangat berarti dalam membantu organisasi dalam menetapkan isu strategis yang perlu dan relevan.
2. Menyadarkan terhadap keseluruhan anggota / stake-holders mengenai visi, misi, mandat dan nilai-nilai organisasi.
3. Memungkinkan konsolidasi organisasi secara berkala sehingga meningkatkan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan.

Logika dasar dari perencanaan strategis adalah bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk perubahan perencanaan dan manajemen secara tepat. Maka kemampuan untuk senantiasa melakukan penangkapan eksternal dari organisasi, serta upaya terus-menerus senantiasa melakukan penelaahan kemampuan dan kelemahan internal menjadi prasyarat bagi organisasi untuk tetap strategis. Perencanaan strategis berangkat dari misi, mandat dan nilai-nilai yang menjadi dasar suatu organisasi untuk berkembang serta visi organisasi di masa datang. Analisis yang mengkaitkan antara visi, misi, perkembangan lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal ini akan membawa

suatu organisasi menemukan arah menuju yang paling strategis. Dengan begitu organisasi akan tetap menjadi relevan.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (1999:200), ada empat alasan dan manfaat perlunya perencanaan strategis yaitu :

1. Perencanaan strategis memberi arah.
2. Perencanaan strategis mengurangi dampak perubahan.
3. Perencanaan strategis memperkecil pemborosan.
4. Perencanaan strategis menentukan standar pengendalian.

d. Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis yang merupakan bagian pertama dari manajemen strategis mencakup penetapan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Strategi organisasi berisi kebijakan, program dan kegiatan organisasi. Semua hal tersebut merupakan kelanjutan dari tahap manajemen strategis sebelumnya, sebelum penetapan tujuan organisasi, yaitu penetapan urutan asumsi strategis pilihan atau faktor kunci keberhasilan (FKK). Kemudian setiap FKK dirinci lebih lanjut penjabarannya menjadi beberapa tujuan, dan tiap tujuan dijabarkan menjadi beberapa tahapan sasaran, dan kemudian tiap sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan rinciannya dalam beberapa kebijakan, beberapa program dan beberapa kegiatan organisasi (Arief Muljadi, 2006:7). Setiap langkah dalam rencana strategis perlu dipikirkan bagaimana langkah-langkah tersebut dapat di aplikasikan guna melaksanakan misi organisasi yang telah ditetapkan. Perlu dipahami apabila suatu organisasi gagal membuat rencana, maka sebenarnya organisasi tersebut telah merencanakan suatu kegagalan. Oleh karena itu konsep perencanaan strategis harus diusahakan dengan sebaik-baiknya.

Sebagai langkah awal dalam proses penyusunan perencanaan strategis adalah biasanya dengan penetapan mandat, misi dan tujuan dari organisasi. langkah perdana dalam perencanaan strategis ini diambil karena ketiga unsur tersebut akan menentukan langkah serta arah kemana organisasi tersebut akan berjalan.

Mandat organisasi adalah merupakan tugas yang harus dijalankan organisasi, dan apa yang tidak boleh dilakukan organisasi (Bryson, 1999:110). Tujuannya adalah dengan mengetahui mandat organisasi dapat memperjelas arah organisasi di masa depan. Mandat yang bersifat formal (biasanya berupa undang-undang, perjanjian, peraturan) dan informal (biasanya berupa nilai-nilai sosial, tujuan, cita-cita) yang hidup di tengah organisasi.

Sedangkan misi organisasi adalah tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam menjalankan organisasi guna mencapai visi organisasi (Arief Muljadi, 2006:10). Langkah kritis dalam menetapkan arah organisasi adalah membangun misi organisasi yang merefleksikan hasil dari analisis lingkungan. Misi organisasi menjadi dasar perencanaan strategis organisasi. Pernyataan dalam rumusan misi menempatkan arti penting eksistensi organisasi. Organisasi hendaknya dalam menyusun pernyataan misi yang dirumuskan dengan memperhatikan kepentingan semua kelompok dan tidak mengabaikan kepentingan seluruh komponen organisasi dan masyarakat pelanggan maupun pihak terkait yang berkepentingan (stakeholder). Rumusan misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan dan pihak-pihak terkait organisasi yang dimaksud. Misi organisasi merupakan butir-butir rumusan tentang cara pelaksanaan kegiatan guna pencapaian visi organisasi yang bersangkutan.

Misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategis untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain misi organisasi adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategisnya, yang setelah secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud (Hadari Nawawi, 2000:155). Menurut L. Morrisey (1996), pernyataan misi mencakup:

1. konsep organisasi
2. sifat organisasi
3. alasan dan keberadaan organisasi
4. pihak-pihak yang terlibat
5. prinsip/nilai yang menjadi pegangan

Menurut Coulter, misi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi (Coulter, 2003:55). Arah utama pernyataan misi bersifat eksternal, berfokus pada pasar dan pelanggan dan secara tipikal menspesifikasikan usaha tertentu (Mudrajad Kuncoro, 2005:60). Misi dapat berubah apabila kehendak organisasi berubah atau karena adanya validasi langkah/komponen manajemen strategis yang lain, sekalipun tetap dengan visi semula. Pernyataan misi berisi rumusan tentang segala jenis kegiatan atau tugas untuk mencapai visi organisasi. pernyataan misi menjelaskan mengapa organisasi perlu bermakna di masa yang mendatang.

Menurut Sam Goldiwn dalam Bryson (1999), setiap misi harus bisa menjawab :

1. Siapa / organisasi apa ini?

2. Kebutuhan dasar apa yang harus dipenuhi?
3. Apa yang dilakukan untuk mengenali atau mengantisipasi dan menanggapi kebutuhan dasar?
4. Apa filosofi / nilai-nilai yang dipakai?
5. Apa yang membuat organisasi itu unik / berbeda?

Secara umum misi organisasi terdiri atas informasi mengenai tipe dari produk atau servis yang dihasilkan, siapa konsumennya dan nilai-nilai apa yang ingin dicapai. Menetapkan misi organisasi adalah bagian yang penting dalam perencanaan strategis karena keberadaan misi organisasi secara umum membuat suatu organisasi lebih mudah mencapai sukses. Dengan menetapkan misi, organisasi akan lebih mudah untuk melakukan :

1. Membantu mengarahkan usaha anggota organisasi diatur dalam format aturan organisasi.
2. Menjamin bahwa organisasi tidak akan meneruskan maksud-maksud yang berlawanan.
3. Menyediakan alokasi resources secara rasional.
4. Menetapkan wilayah tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi.
5. Menjadi dasar bagi pengembangan tujuan organisasi.

Setelah mandat dan misi dari organisasi terbentuk dan jelas batasannya, maka langkah berikutnya dalam proses perencanaan strategis adalah menentukan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Tujuan organisasi tidak harus merupakan target-target yang bersifat kuantitatif dari suatu organisasi, pencapaian tujuan merupakan ukuran dari keberhasilan kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. tujuan organisasi merupakan bagian integral dari proses manajemen strategis yang didalamnya mengandung upaya untuk melaksanakan suatu tindakan (Arief Muljadi, 2006:36).

Untuk itu tujuan harus berisi penegasan tentang apa yang secara khusus harus dicapai dan kapan waktu pencapaiannya. Tujuan organisasi pada dasarnya untuk jangka panjang yang harus diselesaikan selama waktu tertentu, dan akan mengarahkan kinerja harian organisasi dengan pedoman kriteria dan perumusan organisasi. Menurut Arief Muljadi (2006:37), kriteria tujuan organisasi antara lain :

1. Tujuan harus sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.
2. Upaya pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, melaksanakan program organisasi.
3. Tujuan akan menjangkau hasil penilaian lingkungan internal / eksternal dengan prioritas serta dapat dikembangkan guna merespon isu strategis.
4. Tujuan cenderung secara esensial tidak berubah.
5. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang.
6. Tujuan harus bisa mengatasi tingkat kesenjangan pelayanan.
7. Tujuan menggambarkan hasil program yang diinginkan.
8. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi.

Tujuan organisasi merupakan sasaran dari usaha-usaha organisasi serta target yang ingin dicapai dari usaha-usaha yang dilakukan (J. Salusu, 1999). Tujuan mendasari perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif, perilaku dalam organisasi bisa menjadi tidak berarah. Setelah mandat, misi beserta tujuan organisasi jelas dan disepakati, barulah menginjak proses perencanaan strategis yang selanjutnya.

Rencana strategis sangat beragam dalam bentuk dan isi. Bentuk yang paling sederhana mungkin tidak lebih dari daripada suatu pernyataan tidak tertulis dalam pikiran pembuat keputusan tentang misi organisasi dan apa yang

seharusnya dilakukan organisasi. Namun pada umumnya dalam organisasi yang berskala besar biasanya seorang pimpinan tidak memiliki informasi yang sangat mendetail, mengingat besarnya sumber daya yang harus dikelolanya. Sehingga ia membutuhkan rencana untuk menjalankan organisasinya. Perencanaan strategis bukanlah tujuan dalam perencanaan strategis itu sendiri, tetapi semata-mata merupakan kumpulan konsep untuk membantu para pemimpin membuat keputusan penting dan melakukan tindakan penting. Bahkan jika suatu proses perencanaan strategis menimbulkan kesulitan dalam cara berfikir dan bertindak strategis, proses perencanaan strategis harus dikesampingkan bukan pemikiran dan tindakannya (Bryson, 1999:4). Jadi yang lebih diutamakan adalah apakah rencana tersebut dapat membantu pimpinan untuk dapat bertindak strategis, bisa saja sebuah organisasi tidak membutuhkan rencana strategis tidak membutuhkan perencanaan strategis sebab memiliki seorang pimpinan yang mampu bertindak strategis.

Namun begitu, Bryson (1999:55) masih beranggapan bahwa keberhasilan perencanaan strategis juga ditentukan oleh proses penyusunannya. Menurut Bryson, terdapat delapan tahapan dalam proses perencanaan strategis yang terkenal dengan “*delapan langkah perencanaan strategis*” :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Delapan langkah diatas menurut Bryson harus mengarah kepada tindakan, hasil dan evaluasi dan setiap tindakan, hasil dan evaluasi tersebut harus ada pada setiap langkah, dengan kata lain implementasi dan evaluasi tidak harus menunggu sampai akhir namun menjadi bagian yang menyatu dari proses dan terus menerus.

Tehnik lain dalam proses perumusan rencana strategis adalah penggunaan analisis lingkungan (SWOT). “SWOT” adalah akronim dari Strength (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Oportunities (peluang), Threats (ancaman). Dalam proses perencanaan strategis model Bryson, langkah 4 dan 5 mengarsip peluang dan ancaman eksternal maupun kekuatan dan kelemahan internal. Dari hasil penilaian tersebut akan menjadi wahana untuk mengidentifikasi isu-isu strategis, sebab isu strategis berkenaan dengan bagaimana organisasi(di dalam) berhubungan dengan lingkungan yang lebih besar (di luar) dimana organisasi menjadi penghuni. Dalam analisis SWOT memfokuskan kepada empat pertanyaan utama (Bryson, 1999:147) yaitu :

- Peluang eksternal terpenting apakah yang kita miliki?
- Ancaman eksternal terpenting apakah yang kita hadapi?
- Apa kekuatan internal terpenting kita?
- Apa kelemahan internal terpenting kita?

Oleh karena itu penilaian-penilaian lingkungan internal dan eksternal organisasi yang efektif seharusnya akan memberikan manfaat bagi organisasi, diantaranya yang terpenting adalah bahwa penilaian itu menghasilkan informasi yang sangat penting bagi kelangsungan dan kemakmuran bagi organisasi.

Adapun analisis lingkungan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis dari faktor lingkungan Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam Rencana Strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 (2004:7), faktor lingkungan Disnaker adalah :

1. Faktor Internal yang terdiri dari :

a. Kekuatan

- Banyaknya penduduk usia produktif yang siap memasuki usia kerja
- Adanya prasarana untuk pengembangan tenaga kerja
- Partisipasi pencampuran dalam lapangan kerja cukup baik

b. Kelemahan

- Kurangnya minat dan kemauan pencari kerja untuk bekerja pada sektor informal
- Kurangnya anggaran biaya untuk penyelenggaraan pelatihan pembentukan wira usaha
- Terbatasnya sarana dan prasarana untuk pembinaan serta untuk pelatihan ketrampilan
- Tingkat pendidikan formal tenaga kerja yang masih relatif rendah
- Tingkat ekonomi masyarakat pada umumnya masih rendah sehingga daya beli juga rendah
- Kualitas SDM yang belum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja
- Kapasitas balai latihan belum optimal

2. Faktor Eksternal yang terdiri dari :

a. Peluang

- Adanya permintaan pasar terhadap tenaga kerja yang terampil
- Program AKAD, AKAN, dan AKAL dengan daerah lain
- Perkembangan sektor industri, jasa dan konstruksi di daerah lain
- Meningkatnya kesadaran masyarakat mengembangkan lapangan kerja di bidang agribisnis dan argo industri

b. Ancaman

- Makin meningkatnya jumlah penganggur dan tidak imbangnya antara lowongan dan penempatan
- Terbatasnya lapangan kerja terutama sektor formal
- Berkurangnya kewenangan lembaga / instansi penyelenggara AKAN
- Belum semua manajemen perusahaan memenuhi kewajiban wajib lapor lowongan pekerjaan
- Semakin besar dan ketatnya kompetisi tenaga kerja akibat globalisasi
- Krisis yang tidak kunjung berakhir menciptakan penganggur membengkak

Manfaat menggunakan analisis SWOT adalah *pertama*, membantu berpikir logis para pengambil keputusan kunci, yaitu dalam memilih alternatif strategis. *Kedua*, dengan pendekatan ini akan diperoleh gambaran mengenai posisi organisasi yaitu dengan melihat perbandingan antara kekuatan dan peluang yang dimiliki juga peluang dan ancaman di masa depan. Perbandingan ini akan memunculkan pola dan strategi yang dapat menjadi alternatif bagi organisasi. Kemudian dari analisis tersebut akan muncul beberapa isu strategis yang akhirnya akan dirumuskan dalam bentuk rencana strategi.

Dalam penelitian ini, rencana strategi yang berkaitan sebagai hasil dari analisis lingkungan tersebut adalah Rencana Strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008. Dalam Perencanaan Tenaga Kerja Daerah Kota Surakarta 2007-2010 (2007:59), rencana strategi tersebut adalah:

1. Meningkatkan kualitas (profesionalitas) aparatur dan perencanaan tenaga kerja daerah.
 - a. Tersedianya data ketenagakerjaan guna penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Daerah.

Kebijakan : mengembangkan ketenagakerjaan secara menyeluruh dan terpadu yang diarahkan pada peningkatan kompetensi dan kemandirian tenaga kerja, peningkatan pengupahan, peningkatan kesejahteraan, perlindungan kerja dan kebebasan berserikat.

b. Mewujudkan informasi ketenagakerjaan yang handal melalui pelayanan informasi dan pemanfaatan teknologi informasi.

2. Perluasan kesempatan kerjadan penempatn tenaga kerja.

a. Meningkatkan perluasan dan pengembangan tenaga kerja.

Kebijakan :

- Meningkatkan kualitas dan kuantitas penempatan tenaga kerja keluar negeri dengan memperhatikan kompetensi perlindungan dan pembelaan tenaga kerja yang dikelola secara terpadu.
- Melakukan berbagai upaya terpadu utnuk memmpercepat proses pengurangan pengangguran.
- Mendorong menciptakan lapangan kerja yang selaras dengan kebijakan ekonomi makro dan berlandaskan pada upaya pengurangan pengangguran di berbagai sektor atau wilayah.
- Menciptakan lapangan kerja yang langsung mewedahi kepentingan masyarakat luas.

b. Terbukanya wacana sehingga menumbuhkan minat untuk bekerja.

c. Masyarakat dapat dilayani dan memahami tentang kesempatan kerja dan penempatan kerja sehingga tidak mudah diperdaya oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.

3. Menciptakan tenaga kerja yang terampil mandiri serta profesional.

Melaksanakan peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan sehingga terwujudnya tenaga kerja yang terampil untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja serta kesejahteraan tenaga kerja.

Kebijakan : mengembangkan ketenagakerjaan secara menyeluruh dan terpadu yang diarahkan pada peningkatan kompetensi dan kemandirian tenaga kerja

4. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis guna mewujudkan ketenagan kerja dan usaha agar tercipta kesejahteraan pekerja dan keluarga.
 - a. Mewujudnya UMK yang ideal.

Kebijakan : menciptakan hubungan industrial yang harmonis serasi serta dinamis.

- b. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja.

Kebijakan :

- Mengembangkan sistem jaminan sosial tenaga kerja bagi seluruh tenaga kerja untuk mendapatkan perlindungan, keamanan dan keselamatan kerja yang memadai yang pengelolaannya melibatkan pemerintah, perusahaan dan pekerja.
- Menciptakan hubungan industrial yang serasi dan dinamis

5. Meningkatkan pengawasan norma kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja untuk perlindungan pekerja.

Terpenuhinya hak-hak normatif pekerja.

Kebijakan :

- Mengembangkan sistem jaminan sosial tenaga kerja bagi seluruh tenaga kerja untuk mendapatkan perlindungan, keamanan, keselamatan dan

kesehatan kerja yang memadahi yang pengelolaanya melibatkan pemerintah, perusahaan dan pekerja.

- Perlindungan dan pengawasan ketenagakerjaan yang berwawasan gender.

Akan tetapi dalam proses perumusan rencana strategis tersebut akan muncul berbagai kendala sehingga proses perencanaan strategis selanjutnya adalah tahap evaluasi.

e. Evaluasi Rencana Strategi

Perencanaan strategi akan memberi arah bagi organisasi untuk segera bertindak dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu tujuan organisasi berawal dari kecermatan dan ketepatan dalam merumuskan suatu rencana strategis. Dengan melihat peran yang sentral dari rencana strategis tersebut, maka dalam prosesnya sebelum dirumuskan dalam bentuk kebijakan dan program kerja, rencana strategis perlu di evaluasi kembali untuk menjamin agar lebih relevan dengan kondisi organisasi.

Salah satu alasan dilakukanya evaluasi karena dalam proses rencana strategis nantinya akan muncul beberapa hambatan-hambatan. Menurut Bryson (1999:227), ada empat tantangan / hambatan dalam proses rencana strategis, yaitu :

1. Masalah manusia adalah manajemen perhatian dan komitmen. Perhatian orang-orang kunci harus difokuskan kepada isu, keputusan, konflik, dan preferensi kebijakan di tempat kunci dalam proses dan hierarki organisasi.
2. Masalah proses adalah manajemen ide strategis *good currency*. Kearifan yang tidak konvensional harus diubah menjadi kearifan yang konvensional.

3. Masalah struktural adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan. Lingkungan eksternal dan internal harus menjadi kaitan yang menguntungkan.
4. Masalah institusional adalah pelaksanaan kepemimpinan transformatif. Masalah tersulit dalam perencanaan strategi dapat dipecahkan hanya melalui transformasi institusi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003 : 385), ada lima langkah dalam proses evaluasi rencana strategis, yaitu :

1. Menentukan apa yang akan diukur.
2. Menetapkan standar kinerja
3. Mengukur kinerja aktual
4. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan
5. Mengambil tindakan perbaikan

Dalam proses evaluasi, panitia perencana harus merencanakan rapat untuk merayakan prestasinya dan mengevaluasi pekerjaannya. Rapat ini merupakan kesempatan untuk merenungkan proses untuk mempersiapkan panggung bagi rencana masa depan yang berhasil. Oleh karena itu panitia harus mengevaluasi baik dalam proses perencanaan maupun dokumen perencanaan yang telah disusun (Michael Allison dan Jude Kaye, 2005:227).

Menurut Michael Allison dan Jude Kaye (2005:227), proses evaluasi perencanaan strategis yang lebih formal sedikit, panitia perencana dapat mengevaluasi baik dokumen perencanaan maupun proses perencanaan melalui 4 (empat) indikator, yaitu rencana strategi itu harus dinilai dalam rangka apakah rencana itu :

1. Memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber-sumber
3. Dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.
4. Tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.
5. Merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.
6. Secara resmi telah diterima oleh dewan direktur.

Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan dalam bentuk matriks evaluasi rencana strategis seperti berikut :

Tabel 1.1
Matriks Evaluasi Perencanaan Strategi

RENCANA STRATEGI	Ya	Tidak
1. Memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka pendek maupun jangka panjang.		
2. Menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber-sumber.		
3. Dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.		
4. Tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan eksternalnya.		
5. Merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.		
6. Secara resmi telah diterima oleh dewan direktur.		

Sumber : Michael Allison dan Jude Kaye (2005:229)

Dengan menggunakan media matriks evaluasi tersebut, maka akan dengan mudah menilai keberhasilan perencanaan strategis yang telah dirumuskan oleh panitia perumus. Sehingga proses evaluasi dapat dilakukan

dengan efektif dan efisien karena akan muncul kekurangan yang ada dalam proses perencanaan strategis tersebut.

3. Pengangguran

Secara sederhana pengangguran menunjuk pada seseorang yang belum atau ingin bekerja tetapi belum mendapat pekerjaan. Jadi semua individu yang tidak melakukan kegiatan berproduksi dapat dikategorikan dalam penduduk menganggur. Menurut Buku Glosarium Ketenagakerjaan, penganggur adalah penduduk yang tidak bekerja tetapi sedang mencari pekerjaan, atau sedang mempersiapkan suatu usaha baru, atau penduduk yang tidak mencari pekerjaan karena merasa tidak mungkin mendapat pekerjaan (*discouraged workers*) atau penduduk yang tidak mencari pekerjaan karena sudah diterima bekerja atau mempunyai jabatan tetapi belum mulai bekerja.

Semua unsur tersebut menekankan pada penduduk yang tidak melakukan aktifitas bekerja termasuk penduduk yang menganggur (www.depnakertrans.go.id / Buku Glosarium Ketenagakerjaan, 2008).

Dalam pengertian makro ekonomis, pengangguran adalah sebagian dari angkatan kerja yang sedang tidak mempunyai pekerjaan, sedangkan dalam pengertian mikro penganggur adalah seseorang yang mampu dan mau melakukan pekerjaan akan tetapi sedang tidak mempunyai pekerjaan (Soeroto,1986:13). Sedangkan menurut Tadjudin Noer Effendi dan Chris Manning (1996:60) penganggur adalah seseorang yang telah mencapai usia tertentu yang tidak memiliki pekerjaan dan sedang mencari pekerjaan agar memperoleh upah atau keuntungan. Kalimat sedang mencari pekerjaan sering menjadi sasaran kritik karena sebagian penganggur memang siap bekerja namun tidak mencari pekerjaan. Sikap tidak mencari pekerjaan tidak harus mengandung pengertian rendahnya keinginan untuk bekerja, tetapi kadang-kadang semata-mata mencerminkan perasaan bahwa tidak

ada gunanya mencari pekerjaan. Bila mereka yang tergolong “siap” bekerja dihitung sebagai penganggur, maka tingkat pengangguran akan naik cukup banyak khususnya di lingkungan perkotaan.

Penganggur adalah mereka mereka yang mencari pekerjaan atau berusaha mencari pekerjaan yang tidak terbatas dalam jangka waktu satu minggu yang lalu saja, tetapi bisa dilakukan beberapa waktu sebelumnya asalkan dalam kurun satu minggu sebelum pencacahan masih dalam status menunggu jawaban lamaran (Tadjudin Noer Effendi, 1993:50).

Diah Sri Rejeki (2008), dalam tulisanya yang berjudul “*Seputar Masalah Pengangguran di Indonesia*” mengatakan bahwa :

”Pengangguran merupakan keadaan dari seseorang yang mengalami hambatan dalam usahanya untuk memperoleh pekerjaan. Pengangguran itu merupakan pemborosan sumber daya dan potensi yang ada, selain itu pengangguran juga merupakan beban keluarga dan masyarakat yang menjadi sumber utama dari kemiskinan dan dapat menghambat pembangunan nasional dalam jangka panjang”.(www.fikom.unpad.ac.id)

Masalah pengangguran tidak hanya menerpa masyarakat kalangan bawah saja, tetapi masyarakat yang dirasa berkecukupan juga mengalami permasalahan tersebut. Menurut Diah Sri Rejeki, banyak faktor yang mendukung permasalahan tersebut antara lain :

1. Faktor Kemiskinan

Banyaknya jumlah pengangguran itu dari kalangan masyarakat miskin karena untuk mendapatkan pekerjaan itu membutuhkan biaya yang sangat besar. Setiap usaha untuk mendapatkan pasti akan mengeluarkan biaya dalam setiap prosesnya apalagi yang melibatkan “orang dalam” suatu perusahaan.

2. Faktor Pendidikan

Banyaknya anak putus sekolah juga merupakan salah satu faktor yang menunjang pengangguran. Karena untuk bekerja di zaman sekarang, harus bisa baca, tulis, hitung, minimal tamatan SLTP. Apabila dasar pendidikan

yang dimiliki rendah, maka akan semakin sulit pula mendapatkan pekerjaan yang berpenghasilan layak. Apalagi di sektor pendidikan masih minimnya kurikulum yang mampu menciptakan dan mengembangkan kemandirian sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

3. Faktor Keahlian

Untuk zaman sekarang diperlukan manusia yang kreatif dan inovatif. Meskipun dari golongan pendidikan menengah, jika seorang itu mempunyai keahlian dan ketrampilan maka orang tersebut akan bisa menciptakan lapangan pekerjaan sendiri. Tetapi sifat dasar manusia, khususnya manusia Indonesia pada umumnya malas untuk bekerja keras, bekerja dari nol, oleh karena itu pula pengangguran tercipta.

4. Faktor Budaya

Telah disebutkan bahwa sindrom pengangguran tidak hanya terjadi di kalangan bawah saja, namun kalangan atas pun ada. Hal ini dikarenakan faktor budaya. Orang yang senantiasa hidup berkecukupan ingin memperoleh pekerjaan yang layak. Sedangkan segala sesuatu itu harus mengalami proses yang jelas, kebanyakan dari orang tersebut menginginkan kerja enak saja tanpa melakukan proses.

5. Faktor Pasaran

Kurangnya lapangan pekerjaan, banyaknya masyarakat yang terkena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dikarenakan krisis ekonomi yang terjadi, juga karena rendahnya kualitas sumber daya manusia yang kurang memenuhi standar di lapangan pekerjaan tersebut.

Menurut uraian tersebut, konsep pengangguran dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa golongan. Dalam Buku Glosarium Ketenagakerjaan

(www.depakertrans.go.id, 2008), pengangguran dapat di golongkan ke dalam beberapa jenis, yaitu :

- a. Pengangguran Muda : tenaga kerja umur 15-25 tahun yang belum bekerja dan baru memasuki pasar kerja untuk mencari pekerjaan
- b. Pengangguran Musiman : seorang yang sedang tidak mempunyai pekerjaan karena pola kegiatannya bersifat musiman
- c. Pengangguran Peralihan : mereka yang menganggur karena tidak tahu bahwa ada lowongan yang sesuai dengan keinginannya.
- d. Pengangguran Sukarela : seseorang yang memilih untuk lebih baik menganggur dari pada menerima pekerjaan dengan upah yang lebih rendah.
- e. Pengangguran Terpaksa : orang yang tidak dapat memperoleh pekerjaan sekalipun mereka bersedia menerima upah yang lebih rendah dari biasanya.
- f. Pengangguran Tua : mereka yang telah berusia diatas 56 tahun karena suatu sebab tidak dapat menjalankan kariernya sampai usia cukup tua untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.
- g. Pengangguran Bersiklus : pengurangan pekerjaan sebagai akibat fluktuasi berkala dalam tingkat kegiatan perekonomian.
- h. Pengangguran Friksional : pengangguran yang terjadi pada saat seseorang berhenti bekerja dan belum mendapatkan pekerjaan.
- i. Pengangguran Kunjungtural : pengangguran yang terjadi dikarenakan suatu kondisi pasang surutnya produksi.
- j. Pengangguran Sektoral : pengangguran yang ada dalam industri-industri tertentu.
- k. Pengangguran Struktural : pengangguran yang disebabkan oleh perubahan di dalam struktur ekonomi yang berasal dari faktor tertentu.
- l. Pengangguran Teknologi : pengangguran yang dapat terjadi ketika mesin menggantikan manusia.
- m. Pengangguran Tersamar : pengangguran yang menggambarkan gejala dimana meskipun tidak seorangpun yang menganggur, sejumlah besar tenaga kerja dipekerjakan dalam tugas-tugas yang sebelumnya dapat dilakukan dengan baik oleh lebih sedikit pekerja.
- n. Pengangguran Terselubung : keadaan menganggur suatu angkatan kerja yang tidak dilaporkan karena mereka tidak giat mencari kerja disebabkan oleh alasan tertentu.
- o. Pengangguran Tersisa : pengangguran yang terdiri dari orang-orang yang sulit untuk ditempatkan, orang cacat atau orang-orang yang sedang tidak bekerja dan karenanya secara teknis dia menganggur.

Pengangguran berdasar jenisnya tersebut akan menimbulkan berbagai ciri-ciri pengangguran di kota negara yang sedang berkembang. Menurut Tadjudin Noer Effendi dan Chris Manning (1996:69), ciri-ciri pengangguran di kota adalah:

1. Komposisi berdasar jenis kelamin

Karena rendahnya tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan, jumlah perempuan yang menganggur jelas lebih kecil dari pada jumlah laki-laki, tetapi dalam kebanyakan hal, penganggur perempuan lebih banyak.

2. Komposisi berdasar umur

Tingkat pengangguran di kota memang amat dipengaruhi oleh tingkat pengangguran penduduk usia muda. Hal ini disebabkan karena ketatnya persaingan dunia kerja pada umumnya terjadi pada angkatan kerja usia muda.

3. Tingkat Pendidikan

Di segara yang sedang berkembang, pekerja yang menganggur di kota kebanyakan adalah orang yang berpendidikan menengah (pernah sekolah 6-11 tahun), diantara orang-orang seperti itulah tingkat penganggurannya yang paling tinggi diikuti mereka yang berpendidikan rendah dan kaum buta huruf.

4. Distribusi berdasarkan tipe dan besarnya kota

Pemusatan pelayanan terjadi di kota-kota besar sehingga pengangguran jarang terjadi. Hal ini terjadi atas pertimbangan-pertimbangan umum tentang keamanan, fasilitas, atau tentang prestise saja.

5. Jangka waktu

Pengangguran di kota bukan disebabkan oleh masa pengangguran yang pendek tapi sering dialami ataukah masa yang lama tapi jarang dialami, tetapi pengangguran terutama adalah dalam jangka waktu menengah.

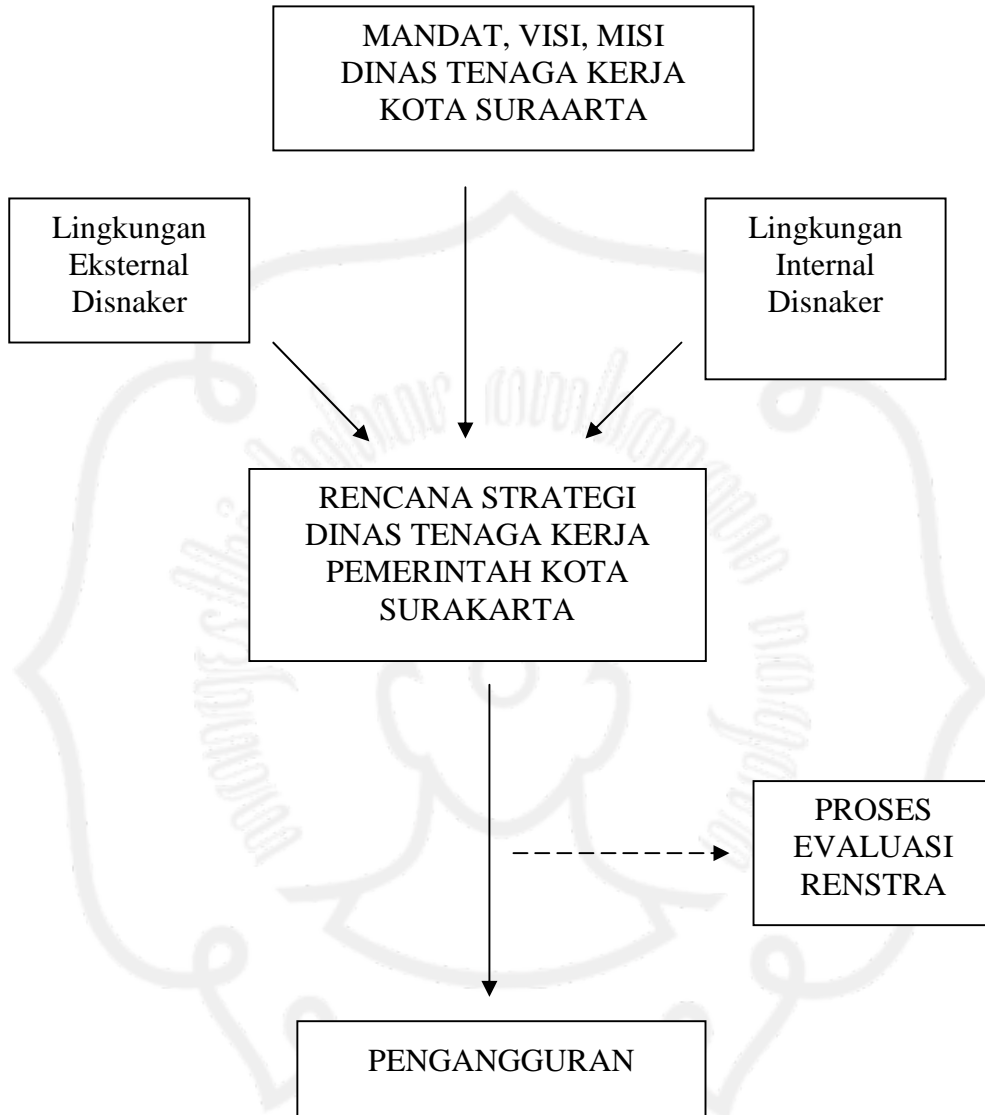
F. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan landasan peneliti dalam mengembangkan penelitiannya dengan menggunakan berbagai kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah kami kemukakan sebelumnya, maka kerangka berfikir yang kami gunakan adalah :

Lahirnya fenomena pengangguran merupakan implikasi dari gejolak sosial yang terjadi di Kota Surakarta, misalnya saja ketidaksinkronan antara pencari kerja dengan lapangan pekerjaan, pendidikan yang rendah dan sebagainya. Hal ini tentu saja menyebabkan perubahan lingkungan (internal dan eksternal) Disnaker Kota Surakarta sebagai dinas yang terkait atas fenomena tersebut. Berdasar visi, misi dan mandat yang telah ditetapkan, maka Disnaker Kota Surakarta merumuskan perencanaan strategi untuk menanggulangi pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta. Dalam proses perencanaan strategi tersebut akan muncul berbagai kendala-kendala yang secara teknis akan mempengaruhi relevansi rencana strategis. Oleh karena itu akan dilakukan proses evaluasi rencana strategis untuk peninjauan kembali apa yang tidak efektif dalam proses perencanaan strategis yang akhirnya menuju rencana strategi yang lebih konsisten dan relevan untuk mengatasi masalah pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta.

Untuk lebih memperjelas kerangka berfikir ini, akan kami sajikan dalam bentuk gambar (*Gb 1.2*), pada halaman berikutnya :

Gambar 1.1
Kerangka Berfikir



G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, artinya penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Lexy J. Moleong, 2002:178). Sedangkan menurut sifatnya adalah merupakan penelitian evaluatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui efektifitas pencapaian tujuan, hasil atau dampak suatu kegiatan atau program dan juga mengenai proses pelaksanaan suatu kebijakan yang telah direncanakan dan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (H.B. Sutopo, 2002:114).

Jenis penelitian ini merupakan perpaduan antara penelitian yang bersifat evaluatif (mengetahui efektifitas dari pencapaian suatu program) dengan metode penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi yang lebih dari sekedar jumlah frekuensi dalam bentuk angka.

Dalam penelitian ini penekanannya pada evaluasi perencanaan strategis (renstra) Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam hal penanggulangan pengangguran yang ada di Kota Surakarta.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang perencanaan strategis dalam hal menanggulangi pengangguran ini mengambil lokasi di Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta. Alasan-alasan pemilihan lokasi ini adalah :

- a. Pada instansi tersebut penulis dapat menemukan gejala yang berkaitan dengan penelitian yang dilaksanakan. Dengan melihat fenomena pengangguran yang terjadi di Surakarta, dan bagaimana usaha dari Dinas

Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta untuk menanggulangnya melalui beberapa perencanaan strategisnya.

- b. Pihak Kantor Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta sangat mendukung untuk memberikan data-data atau informasi yang penulis butuhkan sesuai dengan permasalahan yang ada dalam penelitian ini.
- c. Belum adanya penelitian sejenis yang mendorong penulis untuk mengadakan penelitian di Kantor Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta.

3. Jenis Data

Untuk mengetahui bagaimana penggambaran perencanaan strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menanggulangi pengangguran maka data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu :

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara langsung dari nara sumber atau informan yang mengetahui dan berkompeten dengan pelaksanaan dari fokus penelitian ini. Data primer ini diperoleh dari :
 1. Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta khususnya Sub Dinas Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Tenaga Kerja
 2. Badan Pusat Statistik Surakarta
 3. Pencari lowongan kerja di Kota Surakarta
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumentasi, catatan-catatan, arsip berfungsi sebagai data penunjang dan pelengkap informasi yang diutuhkan. Data ini diperoleh dari Dinas Tenaga kerja Pemerintah Kota Surakarta dan Badan Pusat Statistik Kota Surakarta.

4. Teknik Penarikan Sampel

Penelitian ini bersifat kualitatif dimana peneliti mendasarkan landasan kaitan teori yang digunakan, keingintahuan pribadi, karakteristik yang dihadapi, dan sebagainya. Sampel lebih mengarah pada generalisasi teoritisnya. Sumber data yang digunakan disini tidak sebagai yang mewakili populasinya tetapi lebih cenderung mewakili informasinya. Untuk itu penarikan sample yang digunakan bersifat *purposive sampling*, dengan memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap. Selain itu, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu peneliti menjumpai informan pertama yang kemudian selanjutnya yang atas arahan informan pertama tersebut peneliti memilih informan lain yang lebih tahu sesuai dengan kebutuhan peneliti dalam memperoleh data, sehingga peneliti mampu menggali data secara lengkap dan mendalam (H.B.Sutopo, 2002:37).

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan teknik pengumpulannya menggunakan :

a. Wawancara

Wawancara diadakan secara langsung terhadap pihak yang bersangkutan, pihak yang bersangkutan disini adalah mereka yang dianggap tahu dan dapat dipercaya menjadi sumber data yang akurat dan mendalam penguasaanya terhadap data tersebut.

Dalam penelitian ini, proses wawancara dilakukan secara formal dan informal dengan cara tanya jawab dengan terlebih dahulu membuat kerangka garis besar pokok-pokok yang akan ditanyakan dalam proses wawancara tersebut, serta dilakukan dalam waktu dan kondisi yang dianggap paling

tepat guna mendapatkan kejelasan tentang hal yang berkaitan dengan evaluasi perencanaan strategis untuk menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan mencatat data-data, dokumen-dokumen, arsip-arsip yang ada yang mencakup semua informasi yang berupa tulisan atau gambar dan ketentuan-ketentuan yang ada (Susanto, 2006:137). Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang bersumber dari arsip/dokumen yang terdapat di berbagai instansi terkait yaitu dari Badan Pusat Statistik dan Kantor Disnaker sendiri, serta dari media massa yang pernah diterbitkan. Selain itu juga menggunakan data yang bersumber dari buku kepustakaan, hasil penelitian dan arsip/dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini.

c. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan benda serta rekaman gambar. Teknik secara observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Susanto,2006:126). Dalam observasi ini peneliti tidak bersifat pasif sebagai pengamat, tetapi memainkan peran yang dimungkinkan dalam situasi yang berkaitan dengan penelitiannya, dengan mempertimbangkan akses yang biasa diperolehnya yang bisa dimanfaatkan bagi pengumpulan data.

6. Validitas Data

Validitas data yang dimaksudkan sebagai bahwa data yang diperoleh akurat atau sesuai dengan kenyataan atau fakta. Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian, harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Oleh karena itu untuk memperoleh kemantapan dan kebenaran data, peneliti memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperoleh dengan menggunakan teknik triangulasi data (triangulasi sumber). Maksudnya adalah mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, peneliti wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya bila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Dengan demikian apa yang diperoleh dari sumber yang satu, bisa lebih teruji kebenarannya bilamana dibandingkan dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda, baik kelompok sumber sejenis, maupun sumber yang berbeda jenisnya. (HB. Sutopo, 2002:79).

Menurut Lexy J. Moleong (2002:178), triangulasi data merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan/sebagai pembanding terhadap data yang telah diperoleh untuk mengecek (*cross check*) kebenaran data tersebut dengan cara membandingkan karya dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber yang lain.

7. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada proses analisa yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1984). Dalam HB. Sutopo (2002:91), ada tiga komponen yang merupakan model yang saling terjalin atau model interaktif, yaitu :

a. Reduksi Data

Merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyerdehanaan dan abstraksi data yang ada dalam catatan lapangan (fieldnote). Proses ini berlangsung terus sepanjang pelaksanaan penelitian. Bahkan prosesnya diawali sebelum pelaksanaan pengumpulan data. reduksi dimulai sejak peneliti mengambil keputusan tentang kerangka kerja konseptual, melakukan pemilihan kasus, menyusun pertanyaan penelitian, dan juga waktu menentukan cara pengumpulan data yang akan digunakan. Pada waktu pengumpulan data berlangsung, reduksi data yang dilakukan dengan memuat ringkasan dari catatan data yang diperoleh dari lapangan. Dalam menyusun ringkasan tersebut peneliti juga membuat coding, memuatkan tema, menentukan batas-batas permasalahan, dan juga menulis memo. Proses reduksi ini berlangsung terus sampai laporan akhir penelitian selesai disusun.

b. Sajian Data

Merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan bisa mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahamannya tersebut. Sajian data yang baik dan jelas sistematikanya, akan banyak menolong peneliti sendiri dalam menyelesaikan pekerjaanya.

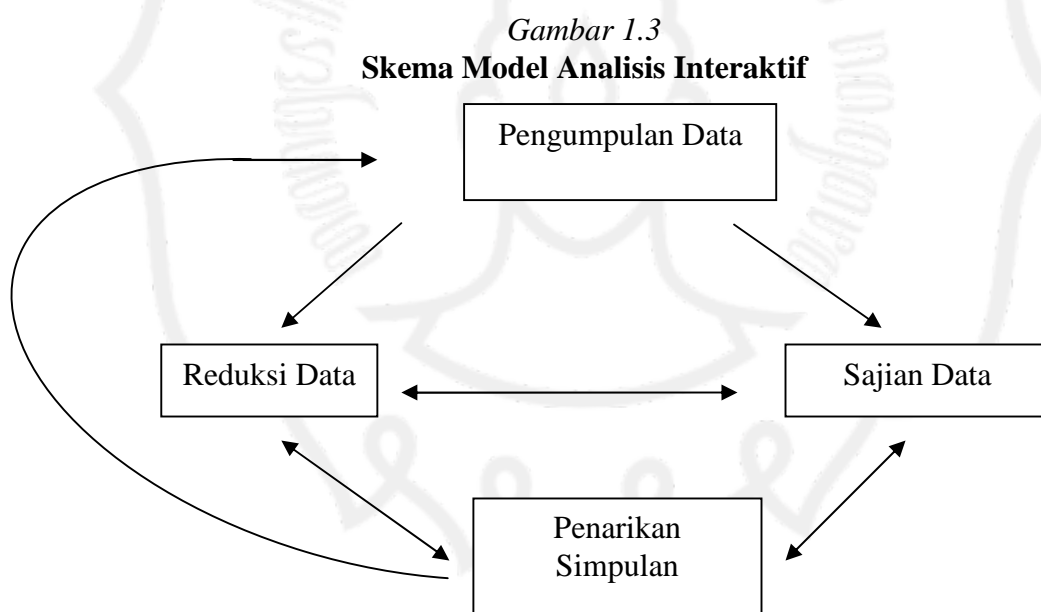
c. Penarikan Kesimpulan

Dari awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ia temui dengan melakukan pencatatan peraturan-

peraturan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi yang mungkin, arahan sebab akibat dan berbagai proposisi.

Aktifitas diantara ketiga komponen analisis tersebut dapat dilakukan dengan cara interaksi, baik antar komponennya, maupun dengan proses pengumpulan data, dalam proses yang berbentuk siklus. Dalam bentuk ini peneliti tetap bergerak diantara tiga komponen analisis dengan proses pengumpulan data selama kegiatan pengumpulan data berlangsung. Sesudah pengumpulan data berakhir, peneliti bergerak diantara ketiga komponen analisis yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Untuk lebih jelasnya secara sederhana prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : H.B. Sutopo (2002:96)

Analisis model interaktif sebagaimana digambarkan diatas terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Proses pengumpulan data yang telah dikumpulkan dalam aneka cara (observasi, wawancara dan dokumentasi)
- b. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Adapun reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek berorientasi kualitatif berlangsung.
- c. Proses penyajian data, yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan
- d. Penarikan kesimpulan, yaitu sebagai bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh.

Ketiga komponen tersebut diatas, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut “analisis”.

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik analisis yang lain untuk membantu dalam melakukan penarikan kesimpulan. Untuk melakukan evaluasi terhadap rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta, maka peneliti menggunakan matriks evaluasi yang terdiri dari beberapa indikator untuk memberi penilaian apakah rencana strategi yang telah dirumuskan sudah sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Selain itu juga untuk memudahkan memberi penilaian tentang keberhasilan rencana strategi tersebut.

BAB II

DESKRIPSI LOKASI

A. Sejarah Singkat Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta

Keberadaan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) hampir bersamaan dengan lahirnya Republik Indonesia. Sejak tahun 1947, Pemerintah Republik Indonesia menetapkan urusan perburuhan dipisahkan dari Kementerian Sosial dengan membentuk Departemen Perburuhan sampai tahun 1966.

Dengan terbentuknya Kabinet Pembangunan I, nama Departemen Perburuhan diganti dengan nama Departemen Tenaga Kerja, yang didalamnya terdapat 2 Direktorat Jendral, yaitu :

1. Direktorat Jendral Pembinaan dan Penggunaan Tenaga Kerja (Dirjen Binaguna).
2. Direktorat Jendral Perlindungan dan Perawatan Tenaga Kerja (Dirjen Perawatan).

Pada tahun 1973, bersamaan dengan terbentuknya Kabinet Pembangunan II, Departemen Tenaga Kerja diintegrasikan dengan Departemen Transmigrasi dan Koperasi menjadi satu, yaitu Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi Koperasi. Departemen ini untuk selanjutnya membawahi 4 Dirjen yang merupakan gabungan dari 2 Departemen tersebut, yaitu :

1. Dirjen Binaguna
2. Dirjen Perawatan
3. Dirjen Transmigrasi
4. Dirjen Koperasi

Setelah Kabinet Pembangunan III terbentuk, Direktorat Jenderal Koperasi diintegrasikan dengan Departemen Perdagangan, sehingga pada tahun tersebut Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi berubah nama menjadi Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi. Dengan demikian di dalam Departemen ini tinggal 3 Dirjen saja, yaitu :

1. Dirjen Binaguna
2. Dirjen Perawatan
3. Dirjen Transmigrasi

Pada tahun 1983 setelah Kabinet Pembangunan IV terbentuk, maka Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dipecah menjadi 2 Departemen, yaitu Departemen Tenaga Kerja dan Departemen Transmigrasi. Dan dengan adanya perubahan kepemimpinan nasional yang terjadi sejak tahun 1998, kedua Departemen tersebut diintegrasikan kembali menjadi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Seiring dengan perkembangan politik dan semangat otonomi daerah yang menunjuk pada diberlakukannya Undang-Undang tentang Otonomi Daerah Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999, maka di tingkat daerah dibentuk Kantor Dinas Tenaga Kerja yang bertanggung jawab kepada Bupati / Walikota setempat.

Pada tahun 1950-an Dinas Tenaga Kerja Surakarta bernama Kementrian Perburuhan Republik Indonesia yang terdiri dari Jawatan Penempatan Tenaga Kerja dan Jawatan Keselamatan Kerja.

Kemudian pada tahun 1967 Kementrian Perburuhan mengalami perubahan menjadi Departemen Tenaga Kerja. Perubahan itu juga diikuti di setiap tingkat. Di setiap kantor resort tenaga kerja terdiri dari 4 (empat) seksi yaitu : Kantor Penempatan

Tenaga Kerja disebut Seksi I, Kantor Hubungan Perburuhan disebut Seksi II, Kantor Pengawasan Perburuhan disebut Seksi III, Kantor Keselamatan Kerja disebut Seksi IV.

Kemudian berdasar keputusan Presiden RI No. 25 tahun 1973, seksi-seksi tersebut digabungkan menjadi, Kantor Resort Tenaga Kerja Bina Guna dari Seksi I dan Kantor Resort Tenaga Kerja Perawatan (Perlindungan dan Perawatan) dari Seksi II,III, dan IV.

Perubahan terjadi lagi pada tahun 1975 dengan berdasarkan Keputusan Menteri No. 100 / MEN / 1975 menjadi Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi, yang terdiri dari 4 (empat) Direktorat Jenderal yaitu Ditjen Bina Guna, Ditjen Perawatan, Ditjen Transmigrasi dan Ditjen Koperasi.

Kemudian pada tahun 1977 Ditjen Koperasi bergabung dengan Ditjen Perdagangan, sehingga Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi mengalami perubahan lagi bersamaan dengan perubahan itu Ditjen Perawatan diganti menjadi Ditjen Bina Lindung sehingga Karesidenan Surakarta terdapat Kantor Bina Guna, Kantor Bina Lindung dan Kantor Transmigrasi.

Dengan adanya pemisahan Ditjen Koperasi dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi maka pada tahun 1977 – 1983 pemerintah telah mengambil kebijaksanaan untuk secara bertahap membentuk atau mendirikan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada setiap daerah tingkat II. Namun, pada tahun 1983, Ditjen Transmigrasi memisahkan diri dari Departemen Tenaga Kerja dan berdiri sendiri menjadi Departemen Transmigrasi berdasarkan pada Keputusan Menteri No. 199 / MEN / 1983. Sehingga Departemen Tenaga Kerja hanya terdiri dari Ditjen Bina Penta dan Ditjen Bina Pengawasan.

Untuk daerah tingkat II antara Kantor Bina Guna dan Kantor Bina Pengawasan tidak dipisah akan tetapi digabung menjadi satu nama yaitu Kantor Departemen Tenaga

Kerja Kodya / Kabupaten. Demikian juga di Kota Surakarta namanya adalah Kantor Departemen Tenaga Kerja Kota Surakarta, sedangkan untuk wilayah kerjanya meliputi dua daerah yaitu Daerah Tingkat II Kota Surakarta dan Daerah Tingkat II Kabupaten Sukoharjo. Untuk saat ini, dengan adanya otonomi daerah Kantor Departemen Tenaga Kerja beralih menjadi Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta dengan dasar Perda No. 6 tahun 2001 tentang SOT Perangkat Daerah Kota Surakarta.

B. Visi dan Misi

Visi Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta adalah terwujudnya tenaga kerja yang profesional, berdaya saing tinggi dan hubungan industrial yang harmonis serta perlindungan tenaga kerja.

Sebagai perwujudan visi tersebut diatas ditetapkanlah misi Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, yaitu :

- a. Menciptakan kualitas atau profesionalisme aparatur.
- b. Perluasan kesempatan kerja dan penempatan tenaga kerja.
- c. Menciptakan mobilitas penduduk yang terarah untuk mendayagunakan potensi dan memenuhi kebutuhan daerah.
- d. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis guna mewujudkan ketenagakerjaan dan usaha agar tercipta kesejahteraan pekerja dan keluarga.
- e. Meningkatkan pengawasan norma kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja.

C. Tujuan dan Sasaran

Tujuan Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta sesuai dengan Perencanaan Tenaga Kerja Daerah Kota Surakarta 2007-2010 adalah :

1. Melaksanakan peningkatan kualitas kerja melalui pelatihan sehingga terwujudnya tenaga kerja yang terampil untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja serta kesejahteraan tenaga kerja.
2. Melaksanakan pendayagunaan dan penempatan tenaga kerja melalui program penempatan di dalam negeri maupun luar negeri dengan menggunakan mekanisme Bursa Tenaga Kerja.
3. Melaksanakan pembinaan perlindungan tenaga kerja, pengawasan norma kerja, kesehatan dan keselamatan kerja serta menciptakan hubungan industrial yang harmonis untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja.
4. Mewujudkan informasi ketenagakerjaan yang handal melalui pelayanan informasi dan pemanfaatan teknologi informasi.

Sedangkan sasaran Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta sesuai dengan Perencanaan Tenaga Kerja Daerah Kota Surakarta 2007-2010 adalah :adalah :

1. Para pencari kerja dapat ditempatkan bekerja di dalam maupun luar negeri.
2. Peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja.
3. Pembinaan dan pengembangan lembaga ketenagakerjaan.
4. Pengembangan budaya usaha mandiri.
5. Perlindungan tenaga kerja atau pekerja.
6. Peningkatan kesejahteraan pekerja.
7. Pengembangan pemagangan kerja melalui kerja sama dengan perusahaan lokal maupun negara lain.

D. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi

Kedudukan Dinas Tenaga Kerja sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 6 tahun 2001, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah

Kota Surakarta, secara struktural kedudukan Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Surakarta adalah sebagai penyelenggara tugas dan fungsi di bidang ketenagakerjaan di Kota Surakarta yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota Surakarta.

Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta adalah sebagai penyelenggara tugas-tugas dan fungsi di bidang ketenagakerjaan di tingkat Kota Surakarta. Adapun tugas dari Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta di bidang tenaga kerja adalah :

1. Bidang penempatan kerja dan perluasan kerja serta pembinaan dan peralihan tenaga kerja.
2. Bidang hubungan industrial dan kesejahteraan pekerja.
3. Bidang pengawasan ketenagakerjaan.

Sedangkan fungsi dari Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta di bidang ketenagakerjaan meliputi :

1. Menyelenggarakan Tata Usaha Dinas.
2. Menyusun rencana program, pengendalian evaluasi dan pelaporan.
3. Menempatkan tenaga kerja dan perluasan kesempatan kerja.
4. Melakukan pembinaan dan pelatihan tenaga kerja.
5. Meningkatkan hubungan industrial dan persyaratan kerja.
6. Melakukan pengawasan norma kerja dan pembinaan kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menyelenggarakan penyuluhan dan melakukan pembinaan jabatan fungsional.

E. Struktur Organisasi

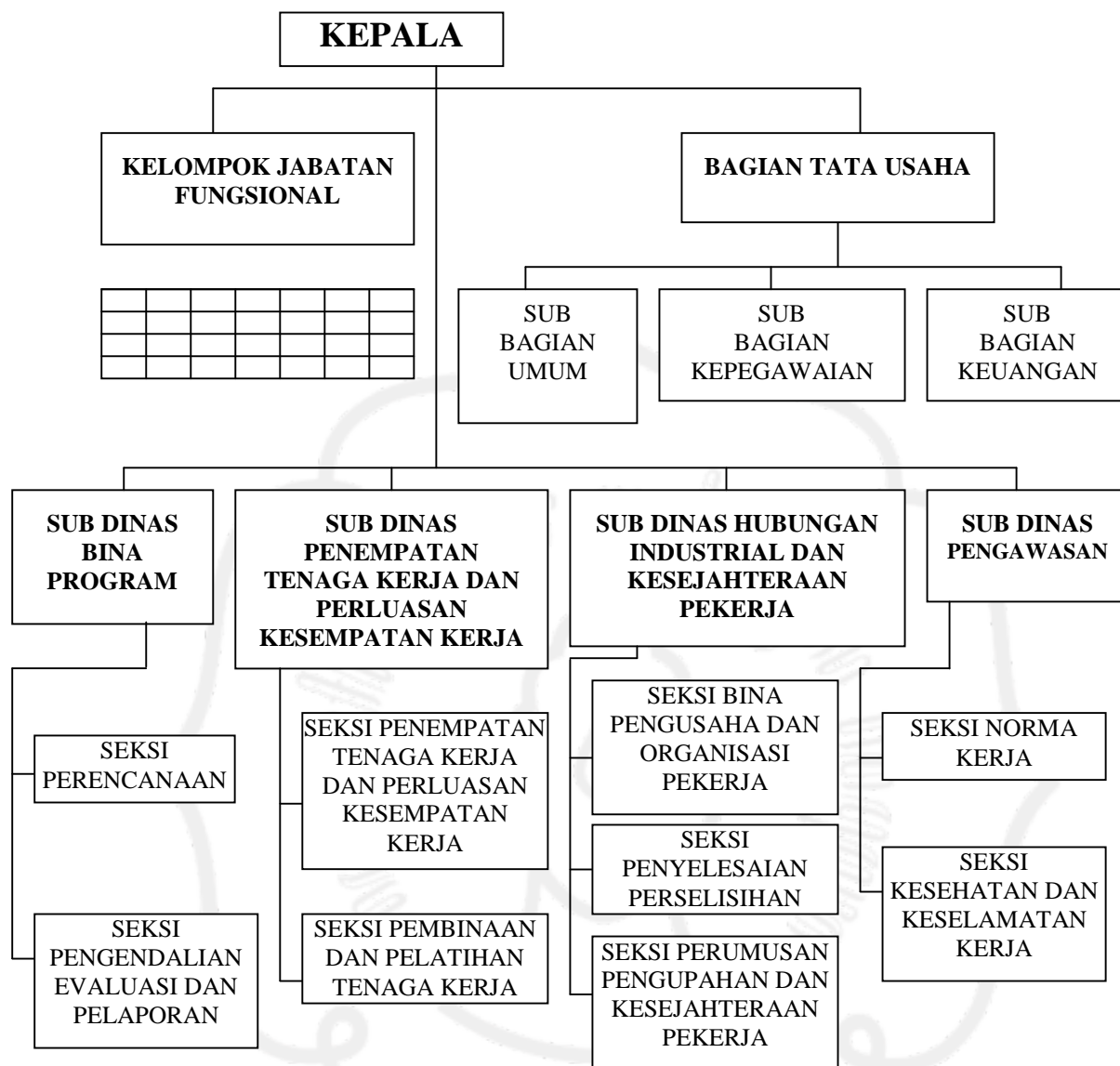
Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, sedangkan susunan organisasinya terdiri dari :

1. Kepala Dinas
2. Bagian Tata Usaha, yang terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Sub Dinas Bina Program, yang terdiri dari :
 - a. Seksi Perencanaan
 - b. Seksi Pengendalian Evaluasi dan Pelaporan
4. Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja, yang terdiri dari :
 - a. Seksi Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja
 - b. Seksi Pembinaan dan Pelatihan Tenaga Kerja
5. Sub Dinas Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Pekerja, yang terdiri dari :
 - a. Seksi Bina Pengusaha dan Organisasi Pekerja
 - b. Seksi Penyelesaian Perselisihan
 - c. Seksi Perumusan Pengupahan dan Kesejahteraan Pekerja
6. Sub Dinas Pengawasan, yang terdiri dari :
 - a. Seksi Norma Kerja
 - b. Seksi Kesehatan dan Keselamatan Kerja
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dengan bagan berikut ini:

Gambar 2.1
Struktur Organisasi Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta

Berdasar Perda No. 6 tahun 2001 tentang SOT Perangkat Daerah Kota Surakarta



Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, 2008

F. Uraian Tugas

Berdasarkan Keputusan Walikota Surakarta Nomor 23 Tahun 2001 tentang Pedoman Uraian Tugas Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, uraian tugas Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas ;
 - a. Menyusun rencana strategis dan program kerja tahunan Dinas sesuai dengan Program Pembangunan Daerah (Propeda).

- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugas agar tercipta pemerataan tugas.
- c. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
- d. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
- e. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memberikan jalan keluarnya.
- f. Menilai hasil kerja bawahan secara periodik guna bahan peningkatan kinerja.
- g. Merumuskan kebijakan teknis pemberiaan bimbingan dan pembinaan terhadap urusan ketenagakerjaan.
- h. Merumuskan kebijakan teknis di bidang perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan dinas.
- i. Merumuskan kebijakan teknis di bidang penempatan tenaga kerja, perluasan kesempatan kerja serta pembinaan dan pelatihan tenaga kerja.
- j. Merumuskan kebijakan teknis di bidang hubungan industrial dan kesejahteraan pekerja.
- k. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pengawasan norma kerja serta kesehatan dan keselamatan kerja.
- l. Memberikan perijinan di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
- m. Menyelenggarakan urusan tata usaha Dinas.
- n. Menyelenggarakan pembinaan kelompok jabatan fungsional.

- o. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
 - p. Menyelenggarakan tertib administrasi serta membuat laporan berkala dan tahunan.
 - q. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait guna kelancaran pelaksanaan tugas.
 - r. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
 - s. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
 - t. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
2. Bagian Tata Usaha, yang membawahi 3 sub bagian, yaitu :
- a. Sub Bagian Umum
 - 1. Mengurus administrasi barang inventaris, surat menyurat, kearsipan, dan dokumen.
 - 2. Menyediakan perlengkapan formulir administratif perijinan.
 - 3. Melaksanakan urusan rumah tangga, perjalanan dinas, hubungan masyarakat, dan protokol.
 - 4. Melaksanakan pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan dinas.
 - 5. Melaksanakan sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum.
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - 1. Menyiapkan dan mengolah bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai.

2. Menyiapkan dan mengolah bahan usulan yang meliputi pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan, pemberhentian, pensiun, kenaikan gaji berkala dan tunjangan.
 3. Mengelola data dan dokumentasi pegawai.
 4. Merencanakan dan mengusulkan kebutuhan jenis pendidikan dan pelatihan, calon peserta pendidikan dan pelatihan serta calon peserta umum dinas pegawai.
 5. Mengusulkan permohonan ijin dan tugas belajar.
 6. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan (DUK).
 7. Memproses permohonan cuti, kartu pegawai, kartu istri/kartu suami, kartu tabungan asuransi pensiun, dan kartu asuransi kesehatan.
 8. Menyiapkan dan memproses Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P).
 9. Memproses laporan perkawinan, ijin perkawinan, dan perceraian.
 10. Menyiapkan bahan usulan usaha pemberian tanda penghargaan/tanda jasa dan sanksi.
 11. Mengelola presensi atau daftar hadir pegawai.
- c. Sub Bagian Keuangan
1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana anggaran dalam bentuk Daftar Usulan Kegiatan Daerah (DUKDA) dan Daftar Usulan Proyek Daerah (DUPDA).
 2. Menyusun Daftar Isian Kegiatan Daerah (DIKDA) dan Daftar Isian Proyek Daerah (DIPDA) atas dasar anggaran yang telah ditetapkan.
 3. Melaksanakan pengawasan laporan administrasi laporan keuangan bendahara rutin dan pembangunan dengan membubuhkan paraf.

4. Menyiapkan bahan usulan perubahan anggaran.
 5. Menyiapkan bahan perhitungan anggaran.
 6. Menyelenggarakan administrasi pembukuan, pertanggung jawaban dan laporan keuangan.
 7. Menyelenggarakan pembuatan daftar gaji pegawai.
 8. Menyelenggarakan pembayaran gaji pegawai.
 9. Mengkoordinasikan administrasi keuangan anggaran rutin dan pembangunan.
3. Sub Dinas Bina Program yang membawahi 2 seksi, yaitu :
- a. Seksi Perencanaan
 1. Menyusun rincian kerja Seksi Perencanaan berdasarkan program kerja Sub Dinas Bina Program.
 2. Mengumpulkan data secara metodologis sebagai bahan penyusunan rencana kerja.
 3. Mengolah, menganalisa dan menyajikan data untuk mengembangkan kegiatan Dinas.
 4. Menyiapkan bahan penyusunan rencana kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas dinas.
 5. Memberikan usul dan saran kepada atasan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
 6. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan guna menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
 - b. Seksi Pengendalian Evaluasi dan Pelaporan

1. Menyusun rincian kerja Seksi Pengendalian Evaluasi dan Pelaporan berdasarkan program kerja Sub Dinas Bina Program.
 2. Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan guna kejelasan pelaksanaan tugas.
 3. Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan agar tidak terjadi penyimpangan.
 4. Memeriksa hasil kerja bawahan untuk mengetahui kesulitan dan hambatan serta memebrikan jalan keluarnya.
 5. Melaksanakan monitoring dan pengendalian pelaksanaan program kerja.
 6. Menganalisa dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program kerja.
 7. Menyiapkan dan membuat laporan hasil pelaksanaan program kerja.
4. Sub Dinas Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja, yang membawahi 2 seksi, yaitu :
- a. Seksi Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja
 1. Mengumpulkan dan mengolah data Informai Pasar Kerja (IPK) lowongan kerja dan pencari kerja serta melaksanakan pendaftaran pencari kerja.
 2. Menyebarluaskan informasi pasar kerja.
 3. Membina dan memberikan ijin Bursa Kerja Khusus (BKK), merekomendasi perijinan Perwakilan Daerah (PERWADA), Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia (PJTKI), tenaga kerja asing dan domestik.
 4. Melaksanakan kegiatan Antar Kerja Lokal, Antar Kerja Antar Daerah, Antar Kerja Antar Negara dan Antar Kerja Khusus.

5. Menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan analisis jabatan, psikotes, laporan serta perijinan lembaga pelayanan psikologi pada perusahaan dan atau pemberi kerja.
 6. Menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan usaha mandiri, terapan Teknologi Padat Karya (TPK), Perluasan Kesempatan Kerja Sistem Padat Karya (PKKSPK), Tenaga Kerja Mandiri Terdidik (TKMT), dan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional (TKPMP).
 7. Menyelenggarakan program padat karya.
 8. Melaksanakan program alih teknologi untuk Tenaga Kerja Indonesia (TKI) bagi perusahaan pengguna Tenaga Kerja Asing (TKA).
- b. Seksi Pembinaan dan Pelatihan Tenaga Kerja
1. Melaksanakan pendaftaran dan memberikan pertimbangan teknis ijin lembaga pelatihan.
 2. Memantau dan mengevaluasi pelatihan dari siswa.
 3. Melaksanakan pembinaan sistem dan seleksi siswa.
 4. Melaksanakan uji ketrampilan, sertifikasi pelatihan, standar latihan kerja dan standar ketrampilan kerja.
 5. Melaksanakan koordinasi dan kerja sama dengan Lembaga Latihan Swasta (LLS) dan asosiasi profesi untuk uji ketrampilan.
 6. Menyelenggarakan pelatihan produktivitas tenaga kerja.
5. Sub Dinas Hubunga Industrial dan Kesejahteraan Pekerja yang membawahi 3 seksi, yaitu :
- a. Seksi Bina Pengusaha dan Organisasi Pekerja
1. Membina hubungan industrial yang harmonis dan melaksanakan lembaga kerja sama Tripartite dan Bipartite.

2. Memfasilitasi pembentukan serikat pekerja.
 3. Melaksanakan penelitian naskah peraturan perusahaan dan kesepakatan kerja bersama antara pekerja dan perusahaan dan atau pemberi kerja.
 4. Mendata jumlah perusahaan, pekerja dan syarat-syarat kerja perusahaan.
 5. Menyelenggarakan pembinaan dan pemantauan Kontrak Kerja Waktu Tertentu (KKWT).
- b. Seksi Penyelesaian Perselisihan
1. Menampung masalah-masalah ketenagakerjaan, pengaduan dan perselisihan kerja.
 2. Melaksanakan koordinasi dan kerja sama dengan organisasi pekerja, pengusaha dan instansi terkait.
 3. Menjembatani penyelesaian perselisihan hubungan industrial antara pekerja dengan perusahaan dan atau pemberi kerja.
 4. Mengupayakan penyelesaian kasus mogok kerja dan unjuk rasa.
- c. Seksi Perumusan Pengupahan dan Kesejahteraan Pekerja
1. Melaksanakan survey Kebutuhan Hidup Minimum (KHM) yang meliputi indeks harga kebutuhan pokok.
 2. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait, lembaga dan atau organisasi lain dalam merumuskan Upah Minimum Kota (UMK) dan Upah Minimum Sektor (UMS).
 3. Menyusun program peningkatan kesejahteraan pekerja.
 4. Membina usaha kesejahteraan pekerja.
 5. Mensosialisasikan pelaksanaan pengupahan dan tata cara penundaan.

6. Memantau dan mengevaluasi penangguhan pelaksanaan pengupahan di perusahaan.
 7. Melaksanakan pembinaan dan penyuluhan tentang peningkatan kesejahteraan pekerja, jaminan sosial pekerja, Keluarga Berencana (KB) perusahaan, koperasi karyawan, perumahan pekerja dan kepemilikan saham perusahaan bagi pekerja.
6. Sub Dinas Pengawasan yang membawahi 2 seksi, yaitu :
- a. Seksi Norma Kerja
 1. Mengawasi jalanya putusan Panitera Penyelesaian Perselisihan Perburuhan (P4) Daerah dan Pusat yang telah mempunyai kekuatan hukum di perusahaan.
 2. Mensosialisasikan peraturan norma kerja yang berlaku kepada pekerja dan pengusaha.
 3. Memberikan peringatan dengan membuat Nota Pemeriksaan terhadap perusahaan apabila terjadi pelanggaran.
 4. Mengawasi dan melaksanakan perlindungan tenaga kerja terhadap pelaksanaan normatif ketenagakerjaan yang berlaku di perusahaan.
 5. Melaksanakan penyidikan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk diproses sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
 6. Membina, menyuluh dan mengawasi kepesertaan program jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek) bagi perusahaan.
 7. Memproses perijinan atas penyimpangan waktu kerja dan kerja malam bagi tenaga kerja wanita dan tenaga kerja anak.
 - b. Seksi Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

1. Melaksanakan perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja.
 2. Melaksanakan pemeriksaan kesehatan kerja.
 3. Mengawasi pelaksanaan jaminan sosial tenaga kerja.
 4. Mengawasi penggunaan peralatan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan.
 5. Melaksanakan pengawasan dan pembinaan bagi pengelola jasa boga yang melayani tenaga kerja.
 6. Memproses perijinan kelayakan penggunaan bejana tekan, mesin pembangkit, penyalur petir, pesawat uap, pesawat angkat angkut, instalasi listrik dan lift.
 7. Melaksanakan pembinaan dan penyuluhan terbentuknya Panitia Pembina Kesehatan dan Keselamatan Kerja (P2K3) di perusahaan.
 8. Melaksanakan pembinaan dan perijinan pelayanan kesehatan tenaga kerja.
 9. Membuat Nota Peringatan terhadap perusahaan yang melanggar norma kesehatan dan keselamatan kerja.
 10. Melaksanakan penyidikan terhadap perusahaan yang melanggar norma kesehatan dan keselamatan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dan ditindak lanjuti dengan Berita Acara Pemeriksaan (BAP)
 11. Melaksanakan perhitungan dan memproses klaim kecelakaan kerja bagi tenaga kerja yang mengalami kecelakaan sebagai dasar untuk disampaikan kepada jamsostek.
7. Kelompok Jabatan Fungsioanal, yang terdiri dari :
- a. Pranata Komputer

- b. Arsiparis
- c. Pustakawan
- d. Pengawas Ketenagakerjaan
- e. Instruktur Latihan Kerja
- f. Penera
- g. Analis Kepegawaian
- h. Pengantar Kerja
- i. Perantara Hubungan Industrial

Dalam hal ini perencanaan strategis Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta untuk menanggulangi pengangguran yang ada di Kota Surakarta dirumuskan oleh Sub Dinas Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja yang terdiri dari 2 seksi yaitu Seksi Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja dan Seksi Pembinaan dan Pelatihan Tenaga Kerja.

Sebenarnya Sub Dinas Penempatan Tenaga Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja hanya merumuskan isu-isu strategi yang dirasa mampu meminimalisir dan menanggulangi pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta yang selanjutnya isu-isu strategi itu diajukan ke Sub Dinas Bina Program untuk disusun menjadi Rencana Strategis dan Program Kerja Tahunan Dinas secara keseluruhan sesuai dengan Program Pembangunan Daerah (propeda) yang kemudian diajukan ke Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta untuk dirapatkan. Salah satu programnya dalam menanggulangi pengangguran adalah menciptakan peluang dan perluasan kesempatan kerja dan pembinaan dan pelatihan tenaga kerja yang kemudian diproses menjadi beberapa program kerja.

G. Identifikasi Pegawai

Identifikasi pegawai merupakan gambaran mengenai keadaan pegawai yang dimiliki oleh Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta. Berikut ini disajikan identifikasi pegawai berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan formal dan kepangkatan / golongan.

1. Struktur pegawai berdasarkan jenis kelamin

Struktur pegawai berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini, dimana jumlah pegawai Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta secara keseluruhan sampai pada bulan April 2008 adalah sebanyak 75 orang, 3 diantaranya masih dalam status CPNS.

Tabel 2.1
Struktur Kepegawaian Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta
Berdasarkan Jenis Kelamin pada Tahun 2008

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	39
Perempuan	36
JUMLAH	75

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, 2008

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai laki-laki tidak jauh berbeda dengan jumlah pegawai perempuan. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan perempuan dalam bekerja sudah mulai mendekati laki-laki, hal ini berarti emansipasi perempuan di Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta sudah mulai berkembang.

2. Struktur pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal

Untuk mendukung terwujudnya perencanaan strategis Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta melalui beberapa program kerjanya, maka diperlukan beberapa

pegawai yang memiliki keahlian dan kemampuan yang cukup, sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Keadaan ini akan tercermin dari latar belakang pendidikan yang mereka miliki.

Berdasarkan tingkat pendidikan formal yang telah ditempuh, pegawai Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta terbagi ke dalam jenjang pendidikan seperti tabel di bawah ini :

Tabel 2.2
Struktur Kepegawaian Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta
Berdasarkan Pendidikan pada Tahun 2008

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana (S2)	6
2	Sarjana (S1)	36
3	Sarjana Muda	3
4	Diploma (D3)	5
5	SLTA	22
6	SLTP	2
7	SD	1
	JUMLAH	75

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, 2008

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta mayoritas berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 36 orang dari total pegawai yang berjumlah 75 pegawai. Keadaan ini sebenarnya sudah merupakan standarisasi pendidikan pegawai dalam sebuah instansi karena dianggap sudah memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup. Sedangkan jumlah terbesar kedua adalah pegawai dengan jenjang pendidikan SLTA yaitu

sebanyak 31 orang. Diharapkan dengan kualitas pegawai yang dimiliki oleh Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta saat ini akan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

3. Struktur pegawai berdasarkan Kepangkatan / Golongan

Pegawai Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta terbagi kedalam beberapa pangkat / golongan sebagaimana mestinya layaknya seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berikut ini tabel pegawai Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta berdasarkan kepangkatan atau golongan :

Tabel 2.3
Struktur Kepegawaian Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta
Berdasarkan Pangkat / Golongan pada Tahun 2008

No	Pangkat / Golongan	Jumlah
1	Pembina Tk. I (IV/b)	3
2	Pembina (IV/a)	6
3	Penata Tk.I (III/d)	17
4	Penata (III/c)	14
5	Penata Muda Tk.I (III/b)	22
6	Penata Muda (III/a)	4
7	Pengatur Tk. I (II/d)	2
8	Pengatur (II/c)	2
9	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	1
10	Pengatur Muda (II/a)	4
	JUMLAH	75

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari keseluruhan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta, pegawai yang memiliki jangkauan golongan tertinggi adalah golongan IV/b, dan jangkauan golongan yang paling rendah adalah golongan II/a. Jumlah pegawai paling banyak adalah pegawai dengan golongan III/b, sedangkan jumlah pegawai paling sedikit adalah pegawai dengan golongan II/b.

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tahap Evaluasi

Dalam bab ini akan dibahas tentang evaluasi rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta. Proses evaluasi sangatlah penting sebelum rencana strategi tersebut dirumuskan dalam berbagai program kerja. Rencana strategi yang merupakan sebuah konsep, alat untuk mencapai tujuan Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta sangatlah berperan penting dalam kinerja operasional Disnaker itu sendiri. Rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dirumuskan untuk periode waktu lima tahunan. Sementara keadaan lingkungan Disnaker Kota Surakarta baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal mengalami dinamika perubahan secara terus menerus. Akibatnya rencana strategis yang dirumuskan pada waktu itu belum tentu sesuai dengan lingkungan di masa yang akan datang.

Mengingat perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat, maka sangatlah perlu rencana strategi yang sudah ada dilakukan tahap evaluasi sebelum benar-benar sampai pada tahap program kerja. Karena pada prinsipnya rencana strategi merupakan sebuah pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Logika dasarnya adalah perencanaan strategis yang benar dan relevan akan mendorong Dinas Tenaga Kerja

Pemerintah Kota Surakarta mencapai visi, misi serta tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam proses evaluasi rencana strategis ini akan digunakan beberapa indikator untuk menentukan relevansi rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta yang sudah di tulis pada bab sebelumnya yaitu bab pertama dalam tulisan ini. Indikator – indikator yang akan digunakan untuk mengukur penilaian Rencana Strategis Disnaker Tahun 2003-2008 sudah tercantum pada pembahasan sebelumnya yaitu pada bab pertama di tulisan ini. Ada lima indikator yang akan digunakan dalam pembahasan ini, yang nanti setiap pernyataan akan memerikan hasil evaluatif tentang rencana strategis Disnaker Kota Surakarta.

Selanjutnya akan dibahas satu per satu untuk disesuaikan dengan rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta.

1. Apakah rencana strategi yang ada memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka pendek maupun jangka panjang

Rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta pada prinsipnya merupakan sebuah media atau alat penjabaran dari visi, misi dan tujuan organisasi. Dalam perumusan rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta haruslah mencakup solusi alternatif yang efektif dan efisien dalam menghadapi masalah-masalah ketenagakerjaan yang terjadi di Kota Surakarta. Rencana strategis yang ada saat ini masih berkaitan dengan prioritas jangka panjang organisasi, dalam hal ini kaitanya dengan visi Disnaker yaitu *“Terwujudnya tenaga kerja yang profesional, berdaya saing tinggi dan hubungan industrial yang harmonis serta perlindungan tenaga kerja”*. Sedangkan rencana

strategi juga memberikan pedoman untuk prioritas jangka pendek, dalam hal ini kitanya dengan misi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta, yaitu :

- f. Menciptakan kualitas atau profesionalisme aparatur.
- g. Perluasan kesempatan kerja dan penempatan tenaga kerja.
- h. Menciptakan mobilitas penduduk yang terarah untuk mendayagunakan potensi dan memenuhi kebutuhan daerah.
- i. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis guna mewujudkan ketenagakerjaan dan usaha agar tercipta kesejahteraan pekerja dan keluarga.
- j. Meningkatkan pengawasan norma kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Seperti yang diungkapkan Kepala Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Surakarta, Drs. Agus Alwanto, M.Kes. dalam wawancara 30 Januari 2008,

”Sebenarnya renstra yang dibuat kami itu tidak lain hanya untuk memperjelas tujuan utama dinas. Tujuan itu meliputi visi dan misi yang terbentuk. Kalau visi itu ya tujuan jangka panjang kami atau alasan mengapa dinas ini berdiri, tapi kalau misi itu lebih ke operasional tujuan jangka pendek. Sehingga renstra yang ada sudah mencakup semuanya.”

Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Drs. Joko Pramono, Kepala Seksi Pengendalian dan Evaluasi Pelaporan dalam wawancara 30 Januari 2009,

“Pembuatan renstra ini terkesan alot dan sangat lama karena renstra ini dianggap sebagai pedoman bagi kami bekerja untuk mencapai tujuan kami. Tentang prioritas jangka pendek maupun jangka panjang sudah ada dalam poin-poin di renstra. Misalnya saja memperluas kesempatan kerja itu merupakan tujuan jangka panjang kami untuk mengurangi pengangguran di Kota Solo. Nah dari sinilah kami memanfaatkan renstra untuk membuat program kerja.”

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa semua elemen organisasi akan mempengaruhi perumusan rencana strategis karena rencana strategis ini akan menuntun Disnaker untuk lebih responsif terhadap isu-isu strategis tentang ketenagakerjaan. Sehingga apa yang menjadi prioritas jangka pendek maupun prioritas jangka panjang sudah dapat diprediksi oleh Disnaker.

Berkaitan dengan prioritas jangka panjang dalam rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta adalah tercantum dalam poin “*Perluasan Kesempatan Kerja dan Penempatan Tenaga Kerja*”. Perluasan kesempatan kerja ini ditujukan untuk mengatasi masalah pengangguran yang semakin bertambah tiap tahun. Pengangguran merupakan masalah utama ketenagakerjaan di Kota Surakarta yang penanganannya dilakukan secara bertahap. Dengan adanya perluasan kesempatan kerja ini diharapkan sedikit demi sedikit pengangguran yang ada di Kota Surakarta akan berkurang. Sama halnya dengan penempatan tenaga kerja yang membantu angkatan kerja yang sudah siap bekerja mendapatkan lapangan pekerjaan. Penempatan tenaga kerja yang dilakukan oleh Disnaker Kota Surakarta meliputi program Antar Kerja Antar Lokal (AKAL), Antar Kerja Antar Daerah (AKAD), serta Antar Kerja Antar Negara (AKAN). Dalam penempatan tenaga kerja ini Disnaker Kota Surakarta melakukan koordinasi dengan beberapa pihak swasta sebagai penyaluran jasa tenaga kerja. Seperti yang diungkapkan Staff Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Surakarta, Drs. Rushardiono dalam wawancara 5 Januari 2009,

“Penyelenggara akan ditunjuk dari pihak swasta. Pemerintah sebatas legalitas formal saja. Hampir semua penyalur adalah swasta. Kalau semakin berkurang itu tergantung perusahaannya. Kalau tidak ada aktifitas mencarikan job order atau lowongan otomatis ruang geraknya juga sempit.”

Tabel 3.1

Perusahaan Jasa Tenaga Indonesia / PJTKI /Kantor Cabang PJTKI Terdaftar di
Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta Tahun 2006

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta

Untuk prioritas jangka pendek dalam rencana strategis Disnaker Kota Surakarta tercantum dalam poin “*Menciptakan Kualitas (profesionalitas) aparatur dan perencanaan Tenaga Kerja Daerah*”. Perencanaan tenaga kerja daerah dibuat untuk kurun waktu tiga tahunan, sehingga hanya bersifat sementara sampai pada masa waktunya. Pembuatan perencanaan tenaga kerja daerah ini dilatar belakangi oleh pertumbuhan ekonomi akan berdampak positif dalam menciptakan lapangan kerja yang pada akhirnya juga untuk mengurangi pengangguran. Hasil dari perencanaan tenaga kerja daerah tersebut berupa sebuah tulisan yang mengacu pada rencana strategi Disnaker dengan judul “Perencanaan Te

No	PJTKI / Kantor Cabang	Alamat	Surat Keputusan	Penanggung Jawab
1	PT. LENTERA BUNGA BANGSA SEJATI	Jl. Moh. Yamin 124 Surakarta	Kep.Menaker No.Kep 28/MEN/LN/01 Tgl. 10 Oktober 2001	KRHT.Trihandayani, KH.BBA
2	PT. LERES KAHURIPAN SEJATI	Jl. Sidoasih Timur II/16 Mangkuyudan Purwosari Surakarta	Kep. Menaker No. Kep. 375/MEN/LN/00 Tgl. 22 Juni 2000	H. Soenarko Saeko, SH
3	PT. SARANA INSAN MANDIRI	Jl. M. Saleh Wirdisastro No 1 RT 3 RW III Banjarsari Surakarta	Kep. Menaker No. 063/ TPTKLN/IX/2004	Wymbo Wijaksono
4	PT. DUTA KUSUMA ROS	Jl. Kabut RT 02/023 No. 8 Jebres Surakarta	No.563/08/2005 Tgl. 25 Januari 2005	H. Gunawan Wibisono BA,SE
5	PT. ALWIDAH JAYA SENTOSA	Jl. Tirtosari No. 2 RT 01/V Purwonegaran, Ska	Dalam proses	Bambang Kristianto Wibowo

ta Surakarta 2007-2010”. Dengan terbitnya buku tersebut maka tercapai pula tujuan perencanaan tenaga kerja daerah Kota Surakarta.

Dengan berbagai penjelasan tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka panjang maupun untuk prioritas jangka pendek. Sehingga

penilaian pada indikator ini rencana strategis sudah relevan dengan kondisi dan perubahan lingkungan Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta.

2. Apakah rencana strategi yang ada menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber-sumber

Rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta merupakan sebuah proses untuk menentukan apa yang dikehendaki oleh sebuah organisasi di masa depan dan bagaimana usaha-usaha untuk mencapainya. Sehingga rencana strategi harus sesuai dengan kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh Disnaker Kota Surakarta baik secara teknis maupun non teknis. Sumber daya merupakan elemen penting bagi organisasi untuk menjalankan rencana strategi yang ada. Jadi antara rencana strategi yang ada dengan sumber daya yang dimiliki harus mencapai titik keseimbangan.

Antara sumber daya yang dimiliki Disnaker Kota Surakarta dengan rencana strategisnya harus dalam jalur yang sama untuk mencapai tujuan awal organisasi. Seperti yang diungkapkan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Disnaker Kota Surakarta, Indriyanti S.H. dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Memang sumber daya yang kita miliki itu sangat terbatas sekali, apalagi kalau menyangkut masalah finansial, kita sangat tergantung dari pusat. Kalau masalah sumber daya manusia saya kira masih bisa diusahakan untuk menjalankan renstra yang ada. Tetapi pada awalnya memang renstra ini hanya sebuah formalitas kerja saja bagi kami. Renstra ini belum menggambarkan sebuah kesesuaian dengan sumber daya kita karena saya pikir renstra disini lebih ditekankan pada sebuah tindakan dengan sedikit mengabaikan kekuatan.”

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa rencana strategi Disnaker Kota Surakarta lebih fokus dalam berbagai tindakan insentif untuk mengatasi masalah-masalah ketenagakerjaan yang terjadi di kota Surakarta. Di sisi lain panitia perumusan rencana strategi mengesampingkan kekuatan sumber daya yang dimiliki Disnaker Kota Surakarta. Rencana strategi lebih mengutamakan tindakan

efektif tanpa menyesuaikan sumber daya. Hal ini tentu saja berlawanan dengan prinsip perumusan rencana strategi yaitu dengan sumber daya yang dimiliki, Disnaker Kota Surakarta dapat bertindak secara progresif untuk merespon isu-isu strategis yang ada. Dengan kata lain bahwa rencana strategis harus menyesuaikan sumber daya bukan sebaliknya.

Masalah sumber daya merupakan elemen dasar bagi sebuah organisasi. Sumber daya merupakan instrumen untuk menjalankan kinerja organisasi. Oleh karena itu perumusan rencana strategi harus sinkron dengan sumber daya yang menjadi kekuatan organisasi. Seperti yang diungkapkan Drs. Rushardiono, Staff Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Surakarta dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Sumber daya digunakan untuk memepertahankan kelangsungan organisasi. Jadi sumber daya itu alat untuk menjalankan renstra. Mengenai apakah renstra ini sudah menolong mengalokasikan sumber daya, saya pikir belum optimal. Misalnya saja UU nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan itu merupakan sumber daya bagi kami yang bisa menjadi peluang karena sebagai pedoman dalam pembuatan peraturan-peraturan yang nantinya bisa menjadi peluang bagi Disnaker dalam penanggulangan pengangguran serta melayani publik yang tentunya dalam bidang ketenagakerjaan, akan tetapi dalam renstra gak disinggung sama sekali bahkan tidak dimasukkan dalam faktor lingkungan.”

Berbeda yang diungkapkan oleh Ir. Sundjojo, Kepala Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta, mengenai sumber daya yang dimiliki Disnaker,

”Menyinggung masalah sumber daya, saya lebih condong ke sebuah anggaran, karena anggaran adalah nyawa organisasi dalam bertindak. Keterbatasan anggaran merupakan sebuah masalah klasik bagi setiap instansi pemerintah Kota Solo. Ya kalau memang kita mau mendapat anggaran, kita harus mengajukan proposal kegiatan dulu ke pusat. Jadi anggaran yang kita dapatkan tergantung dari pusat apakah disetujui ataupun di tolak. Itu pun anggaran juga bisa berasal dari APBN bukan dari APBD (wawancara 24 Desember 2008).”

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perumusan rencana strategi belum mengacu pada sumber daya yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja Pemerintah

Kota Surakarta. Rencana strategi yang ada lebih cenderung ke berbagai tindakan-tindakan tanpa memandang kekuatan sumber daya yang dimiliki Disnaker Kota Surakarta. Sebagai contoh dalam rencana strategis Disnaker Kota Surakarta pada poin *"Menciptakan lapangan kerja langsung yang mewadahi kepentingan masyarakat luas"*. Pernyataan dalam rencana strategi tersebut merupakan sebuah kerangka kerja yang harus dilaksanakan Disnaker dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain harus sesuai dengan visi, misi, serta tujuan organisasi, rencana strategi juga harus sesuai dengan sumber daya yang ada. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa Disnaker dituntut untuk menciptakan sebuah lapangan kerja baru yang bisa menampung berbagai kepentingan masyarakat secara luas. Tentu saja hal ini akan menguras sumber daya yang cukup banyak terutama masalah finansial atau anggaran. Sementara telah dijelaskan diatas bahwa dalam hal anggaran Disnaker Kota Surakarta mengalami keterbatasan. Tidak mungkin anggaran Disnaker hanya untuk menciptakan lapangan kerja baru, tetapi masih ada program lain yang lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi, belum lagi menyangkut kepentingan masyarakat luas yang berbagai macam tingkatannya.

Sehingga berdasar uraian di atas maka perumusan rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dinilai tidak mampu menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal akibatnya rencana strategi yang ada juga berjalan tidak maksimal.

3. Apakah rencana strategi yang ada dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana strategis. Dalam perencanaan strategis yang difokuskan pada organisasi,

hendaknya dalam penyusunannya melibatkan beberapa orang dari tiga tingkat dalam organisasi yaitu pembuat kebijakan dan keputusan yang berkedudukan tinggi, manajemen menengah, personalia bagian teknis atau lini depan. Pimpinan tertinggi harus terlibat karena tugasnya yang secara formal harus dapat mempertautkan organisasi dengan bidang tugasnya, dan merekalah yang banyak berhubungan dengan lingkungan eksternal sehingga lebih tanggap terhadap ancaman dan peluang eksternal yang mempengaruhi organisasi. Manajer menengah juga harus terlibat sebab sebagai penerjemah kebijakan ke dalam kerja operasional, disamping untuk mengurangi pertentangan-pertentangan dalam masa transisi menuju perubahan. Bagian teknis atau lini depan juga harus dilibatkan karena mereka yang menguasai penggunaan teknologi sehari-hari, yang tentunya akan paling besar terkena dampak dari perubahan strategis atau minimal untuk mengurangi pertentangan, sebab bila mereka menentang perubahan tersebut maka dapat dipastikan kegagalan akan terjadi karena mereka yang setiap hari berhubungan dengan pengguna, klien, pelanggan dalam memberikan layanan.

Dari keterlibatan berbagai struktur organisasi tersebut, dalam konteks yang seharusnya rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dapat dipahami oleh berbagai jajaran struktur organisasi Disnaker Kota Surakarta dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Rencana strategi merupakan sebuah pengumpulan informasi yang luas tentang isu-isu strategis yang membuat pengerucutan kerangka kerja agar lebih efektif mencapai tujuan. Oleh karena itu dengan adanya rencana strategis diharapkan terciptanya penyeragaman pemikiran dalam bekerja. Bahkan rencana strategi Disnaker setidaknya juga dapat dipahami oleh pihak-pihak luar yang berhubungan dengan Disnaker Kota Surakarta.

Akan tetapi rencana strategi Disnaker ini tidak sampai pada seluruh jajaran organisasi. Karena dalam perumusanya ditunjuk tim pelaksana yang merupakan perwakilan yang tidak menyeluruh dari bagian-bagian Disnaker Kota Surakarta. Oleh karena itu ada beberapa pegawai Disnaker Kota Surakarta belum paham tentang rencana strategi yang ada.

Seperti yang diungkapkan Ibu Endang Budi Rahayu, Staff Sub Bidang Kepegawaian Disnaker Kota Surakarta dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Kalau saya ditanya tentang renstra ya setahu saya renstra itu adalah laporan formal dan mutlak yang tidak dapat diubah oleh pegawai. Renstra yang ada menuntun kami dalam melakukan pekerjaan. Tentang isi renstra saya tidak begitu menguasai karena pada prinsipnya saya hanya menjalankan tugas dari atasan saja, mungkin atasan saya lebih paham tentang maksud renstra tersebut.”

Keadaan ini tentu saja tidak sesuai dengan tujuan dirumuskannya rencana strategi yang menjadi pedoman bagi Disnaker Kota Surakarta dalam bertindak. Karena sebagai pedoman dalam bekerja seharusnya rencana strategi yang ada dapat dipahami oleh seluruh pegawai dalam berbagai tingkatan di Disnaker Kota Surakarta. Salah satu alasan mengapa rencana strategi masih belum bisa dipahami oleh seluruh pegawai Disnaker karena mereka bekerja tanpa didasari oleh semangat profesionalitas yang tinggi.

Professionalisme pegawai merupakan faktor penting dalam organisasi, karena hal ini sangat terkait dengan kinerja sebuah organisasi. Sebagai organisasi publik, keberhasilan Disnaker Kota Surakarta tidak dapat terlepas dari profesionalisme pegawainya dalam menjalankan tugasnya. Dengan pegawai yang tingkat profesionalismenya rendah maka akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang akan di berikan.

Memang terdapat banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya profesionalisme pegawai di Disnaker Kota Surakarta, salah satu diantaranya

adalah sistem pemberian kompensasi. Dengan sistem penggajian yang berdasarkan masa jabatan membuat pegawai sulit unruk menjadi profesional. Seperti yang diungkapkan Drs. Agus Alwanto M.Kes selaku Kepala Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Solo, dalam waawancara 30 Januari 2009,

”Saat ini sistem yang berlaku disini tidak mendukung bagi peningkatan prestasi pegawai, sebab besarnya gaji itu dilihat dari masa jabatannya bukan prestasinya. Hal ini yang mengakibatkan pegawai kita tidak profesional, mereka hanya menjalankan tugasnya sebagai rutinitas saja. Nah kalau sistem ini diubah, yaitu berdasar prestasi pegawai, kemungkinan pegawai terdorong untuk bekerja secara profesional.”

Penyebab lain dari rendahnya profesionalisme pegawai adalah sistem pembagian kerja (*job decription*) yang tidak jelas sehingga terjadi overlapping kerja serta sistem kerja yang masih menunggu perintah dari atasan tanpa adanya inisiatif dari bawahan.

Kurangnya pemahaman pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta tentang rencana strategis ini membuat kesadaran dalam bekerja berkurang karena rencana strategi yang digunakan sebagai pedoman dalam bekerja hanya sebagai formalitas saja. Dalam kegiatan operasionalnya mereka hanya menjalankan tugas sesuai dengan apa yang diperintahkan atasan mereka, sehingga secara tidak langsung pegawai Dinas Tenaga Kerja tidak mengetahui apa maksud dan tujuan dari aktifitas mereka. Akibat dari minimnya pemahaman terhadap rencana strategis adalah terciptanya sistem kerja yang monoton yangberakibat pada minimalnya kreatifitas dalam bekerja. Seperti yang diungkapkan Drs. Rushardiono Staff Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Solo, dalam waawancara 30 Januari 2009,

Selama ini kami hanya menunggu perintah dari bapak (pimpinan) saja. Ya kalau memang tidak ada perintah kami kebanyakan menganggur atau bekerja

sebagai formalitas saja. Pegawai yang tidak mempunyai jabatan hanya menjalankan perintah sesuai atasan. Pekerjaan yang dilakukan itu-itu saja

Dari penjelasan diatas bahwa rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta tidak dipahami oleh sebagian dari mereka yang tidak ikut serta dalam penyusunan rencana strategi. Rencana strategi Disnaker Kota Surakarta tersebut benar-benar bisa dipahami sebatas oleh tim penyusun saja. Akibatnya rencana strategi yang akan di implementasikan dalam bentuk program kegiatan belum bisa berjalan secara optimal.

4. Apakah rencana strategi yang ada tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.

Keberhasilan perumusan suatu rencana strategi sudah bisa dinilai bagaimana tim penyusun rencana strategis mengidentifikasi faktor lingkungan yang ada baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal merupakan keadaan di dalam organisasi yang mempengaruhi kinerja Disnaker Kota Surakarta dalam mencapai tujuan, lingkungan internal ini meliputi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan keadaan diluar organisasi yang mempengaruhi kinerja Disnaker Kota Surakarta dalam mencapai tujuan, lingkungan eksternal ini meliputi peluang dan ancaman.

Identifikasi faktor lingkungan harus benar-benar teliti dan menggambarkan kondisi yang sesungguhnya karena dari identifikasi ini nantinya akan muncul berbagai isu strategis. Penilaian lingkungan internal dan eksternal yang efektif seharusnya memberikan manfaat bagi organisasi. Diantaranya yang terpenting adalah penilaian tersebut menghasilkan informasi yang sangat penting bagi kelangsungan dan kemakmuran organisasi karena bila digabungkan dengan perhatian pada visi, misi dan tujuan organisasi maka penilaian ini meletakkan

landasan bagi pengidentifikasi isu-isu strategi dalam langkah selanjutnya dan pengembangan strategi efektif dalam langkah berikutnya.

Seperti yang diungkapkan Bapak Drs. Agus Alwanto M.Kes. selaku Kepala Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Solo, dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Penilaian lingkungan itu adalah ruang kerja tim penyusun renstra. Bila proses ini meleset atau tidak tepat sasaran, maka pada proses selanjutnya juga mengalami *miss target*. Akibatnya malah terjadi inefisiensi dan inefektifitas saja. Maka tim perumus dituntut sangat teliti.”

Dalam rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta yang ditulis pada bab pertama di penelitian ini terdapat beberapa kesalahan terhadap penilaian lingkungan yang dilakukan oleh tim penyusun rencana strategis. Rencana strategis digunakan untuk menganalisis semua masalah yang dihadapi dan isu yang muncul bagi Disnaker Kota Surakarta dalam menjalankan tugas dan wewenangnya di ketenagakerjaan. Akan tetapi dalam pembuatan analisis lingkungan di dalam penentuan isu strategis ada beberapa kekurangan seperti munculnya dua hasil analisis lingkungan serupa namun ada di dalam dua lingkungan sekaligus dan ada juga yang tidak tepat memasukkannya kedalam lingkungan eksternal atau internal. Selain itu masih ada juga hasil penentuan isu strategis yang kurang mendasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Drs. Joko Pramono, Kepala Seksi Pengendalian dan Evaluasi Pelaporan dalam wawancara 30 Januari 2009,

“Menurut hemat saya kesalahan elementer dalam perumusan renstra di sini adalah ketidaktepatan tim penyusun dalam memasukan faktor lingkungan sesuai dengan kapasitasnya. Misalnya saja tingkat pendidikan formal tenaga

kerja, itu jelas-jelas sudah merupakan kondisi luar dinas tapi kok malah dimasukkan dalam lingkungan internal. Dan masih banyak lagi.....”

Contoh lain ketidaktelitian penyusun dalam menilai faktor lingkungan adalah *”Tingkat ekonomi masyarakat pada umumnya masih rendah sehingga daya beli juga rendah”*. Pernyataan tersebut termasuk pencerminan kondisi lingkungan luar Disnaker Kota Surakarta yang mempengaruhi kebijakan Disnaker, akan tetapi oleh tim penyusun rencana strategis di tempatkan pada lingkungan internal Disnaker Kota Surakarta khususnya pada bagian kelemahan.

Ketidakesesuaian penilaian lingkungan ini juga ditunjukkan bahwa penilaian lingkungan dilakukan untuk jangka waktu lima tahunan, sama seperti halnya rencana strategi. Akan tetapi minimal setiap tahun terjadi dinamika perubahan lingkungan organisasi baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu penilaian lingkungan yang dilakukan pada saat itu belum tentu sesuai dengan kondisi lingkungan di tahun depan. Seperti yang diungkapkan oleh Drs. Joko Pramono, Kepala Seksi Pengendalian dan Evaluasi Pelaporan dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Belum tentu faktor lingkungan yang ditulis sekarang cocok dengan kondisi lingkungan di tahun depan. Hal ini karena lingkungan sebuah organisasi bersifat dinamis dan berubah sesuai dengan perkembangan jaman.”

Misalnya dalam rencana strategi Disnaker Kota Surakarta terdapat pernyataan *”Meningkatnya kesadaran masyarakat mengembangkan lapangan kerja di bidang agri bisnis dan argo industri”*. Pernyataan tersebut sudah tidak relevan dengan kondisi sekarang karena seiring dengan perkembangannya sektor lapangan kerja yang paling pesat berkembang adalah sektor jasa bukan agri bisnis dan argo industri. Seperti yang diungkapkan oleh Staff Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Surakarta, Drs. Rushardiono dalam wawancara 5 Januari 2009,

”Seperti Solo, sektor industrinya kan kecil dilihat dari kawasan dan wilayah. Walaupun ada kan pasti industri menengah kebawah. sehingga peluang

Faktor Lingkungan Sesuai Dengan Renstra	Faktor Lingkungan Yang Seharusnya
--	--

industri di Solo pun juga kecil. Sekarang adalah perkembangan sektor jasa yang paling berkembang di kota Solo...”

Pada pembahasan ini peneliti akan mencoba menampilkan perbandingan antara identifikasi lingkungan yang ada (sesuai dengan rencana strategi yang ada) dengan lingkungan yang seharusnya menurut peneliti berdasar pengamatan dokumentasi dianggap sesuai dengan kondisi lingkungan Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta, sebagai berikut:

<p style="text-align: center;">Kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya penduduk usia produktif yang siap memasuki usia kerja • Adanya prasarana untuk pengembangan tenaga kerja • Partisipasi pencampuran dalam lapangan kerja cukup baik 	<p style="text-align: center;">Kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya data ketenagakerjaan yang kompleks • Adanya prasarana untuk pengembangan tenaga kerja • Partisipasi pencampuran dalam lapangan kerja cukup baik • Pemberian pelayanan yang efektif dan efisien • Program AKAD,AKAL,AKAN dengan daerah lain
<p style="text-align: center;">Kelemahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya minat dan kemauan pencari kerja untuk bekerja pada sektor informal • Kurangnya anggaran biaya untuk penyelenggaraan pelatihan pembentukan wira usaha • Terbatasnya sarana dan prasarana untuk pembinaan serta untuk pelatihan ketrampilan • Tingkat pendidikan formal tenaga kerja yang masih relatif rendah • Tingkat ekonomi masyarakat pada umumnya masih rendah sehingga daya beli juga rendah • Kualitas SDM yang belum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja • Kapasitas balai latihan belum optimal 	<p style="text-align: center;">Kelemahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya anggaran biaya untuk penyelenggaraan pelatihan pembentukan wira usaha • Terbatasnya sarana dan prasarana untuk pembinaan serta untuk pelatihan ketrampilan • Kapasitas balai latihan belum optimal • Kurangnya profesionalisme terhadap diri pegawai
<p style="text-align: center;">Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya permintaan pasar terhadap tenaga kerja yang terampil • Program AKAD, AKAN, dan AKAL dengan daerah lain • Perkembangan sektor industri, jasa dan konstruksi di daerah lain • Meningkatnya kesadaran masyarakat mengembangkan lapangan kerja di bidang agribisnis dan argo industri 	<p style="text-align: center;">Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya penduduk usia produktif yang siap memasuki usia kerja • Adanya permintaan pasar terhadap tenaga kerja yang terampil • Perkembangan sektor industri, jasa dan konstruksi di daerah lain • Meningkatnya kesadaran masyarakat mengembangkan lapangan kerja di bidang agribisnis dan argo industri • Undang – Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
<p style="text-align: center;">Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Makin meningkatnya jumlah penganggur dan tidak seimbang antara lowongan dan penempatan • Terbatasnya lapangan kerja terutama sektor formal • Berkurangnya kewenangan lembaga / instansi penyelenggara AKAN • Belum semua manajemen perusahaan memenuhi kewajiban wajib lapor lowongan pekerjaan • Semakin besar dan ketatnya kompetisi tenaga kerja akibat globalisasi • Krisis yang tidak kunjung berakhir menciptakan penganggur membengkak 	<p style="text-align: center;">Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Makin meningkatnya jumlah penganggur dan tidak seimbang antara lowongan dan penempatan • Terbatasnya lapangan kerja sektor formal dan rendahnya minat kerja di sektor informal • Berkurangnya kewenangan lembaga / instansi penyelenggara AKAN • Belum semua manajemen perusahaan memenuhi kewajiban wajib lapor lowongan pekerjaan • Semakin besar dan ketatnya kompetisi tenaga kerja akibat globalisasi • Kualitas SDM dan tingkat pendidikan penari kerja yang belum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja

Gambar 3.2

Matriks Perbandingan Faktor Lingkungan Disnaker Kota Surakarta

Dalam gambar tersebut selain mengevaluasi faktor lingkungan, peneliti

mencoba memunculkan beberapa faktor lingkungan yang dianggap sesuai dengan

kondisi riil Disnaker Kota Surakarta. Sebagai contoh adalah pada faktor kekuatan

yang ada sebelumnya ditambah dengan *"Tersedianya data ketengakerjaan yang kompleks"* dan *"Pemberian pelayanan yang efektif dan efisien"*. Kedua hal tersebut memang sangat mendukung menjadi kekuatan bagi Disnaker Kota Surakarta, selain itu juga mencerminkan kondisi riil yang terjadi di lingkungan Disnaker Kota Surakarta.

Dari gambaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta tahun 2003-2008 tidak tanggap terhadap pengertian terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.

5. Apakah rencana strategi yang ada merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.

Rencana strategi merupakan kumpulan konsep dan informasi secara sistematis yang pada akhirnya menjadi kerangka kerja sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam prosesnya yang berawal dari identifikasi faktor lingkungan sampai pada pemilihan strategi alternatif, penyusunan Rencana Strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dilakukan oleh tim penyusun yang ditunjuk. Hal ini tidak lain untuk mencapai efektifitas dan efisiensi selama proses perencanaan berlangsung. Seperti yang diungkapkan oleh Drs. Joko Pramono, Kepala Seksi Pengendalian dan Evaluasi Pelaporan dalam wawancara 30 Januari 2009,

"Proses pembuatan renstra ini dilakukan oleh sebuah tim kerja yang dibentuk dinas. Tentu saja tim kerja ini adalah perwakilan dari beberapa jajaran yang dianggap kompeten dalam penyusunan renstra. Kalau kita melibatkan seluruh anggota maka proses ini akan sangat lama bahkan kemungkinan sulit mencapai kesepakatan. Kita juga tidak mungkin mengerahkan seluruh anggota untuk pembuatan renstra ini, takutnya malah amburadul kerjaan kami."

Sebuah panitia yang efektif dapat menjamin keterlibatan yang pas, perspektif dalam mempertimbangkan masalah-masalah dan menambah kredibilitas bagi proses tersebut. Panitia perencana menjadi ujung tombak dalam proses perencanaan strategi yang berarti bahwa para anggota lainnya tidak bertanggung jawab untuk melakukan semua pekerjaan ini, tetapi mereka bertanggung jawab untuk menjamin bahwa pekerjaan tersebut terlaksana dengan kata lain pegawai Disnaker yang tidak termasuk panitia mendukung secara pasif.

Pada prinsipnya tim penyusun adalah pendukung usaha perencanaan strategis yang menentukan stake holder mana yang harus dilibatkan dan bagaimana melibatkan mereka serta mengkoordinasikannya. Tim penyusun rencana strategis harus bisa memprioritaskan atau mempersempit informasi untuk dibahas dan dievaluasi oleh organisasi. Selain itu tim penyusun biasanya akan membahas sejumlah masalah-masalah strategis di bidang ketenagakerjaan, menyampaikan saran-saran mengenai strategi efektif dan prioritas-prioritas, menciptakan rancangan awal dokumen untuk disetujui pimpinan. Sehingga peranan tim penyusun rencana strategi sangat menentukan masa depan rencana strategi yang nantinya telah disetujui.

Tim penyusun terdiri dari beberapa perwakilan tiap sub dinas, akan tetapi juga ditambah dengan stake holder lainnya. Seperti yang diungkapkan oleh Indriyanti ,S.H, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Tim penyusun renstra ada sekitar kurang lebihnya 15 orang. Terdiri dari perwakilan tiap divisi, serta kelompok yang memiliki kekuasaan informal dan dihormati ditambah dengan perwakilan dari Bappeda. Mereka berkoordinasi dan diskusi sampai muncul kesepakatan.”

Berbeda dengan yang diungkapkan Ibu Endang Budi Rahayu, staff Bagian Kepegawaian dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Pembuatan renstra itu sudah ada yang mengurusnya. Biasanya tim itu ditunjuk dan diarahkan oleh ’bapak’ (kepala dinas). Mereka yang nantinya akan merumuskan renstra. Kemudian diadakan presentasi hingga proses kesepakatan bersama”.

Melihat serangkaian proses diatas, perumusan rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta tumbuh dari proses membangun kesepakatan dan keterlibatan. Proyek perumusan rencana strategis diserahkan oleh tim penyusun yang anggotanya mempunyai arah dan pemikiran yang sama, kemudian memprioritaskan beberapa informasi yang pada akhirnya terbentuk rencana strategis dengan kesepakatan bersama. Akan tetapi perlu digaris bawahi bahwa status rencana strategi tidak hanya menempel pada tim penyusun saja, tetapi menyeluruh untuk semua pegawai Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta dalam mengimplementasikan program kerjanya khususnya untuk mengatasi masalah pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta.

Dari berbagai penjelasan yang dibahas diatas, maka dapat ditarik pengertian bahwa dalam proses penyusunan rencana strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta merupakan hasil dari proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.

6. Apakah rencana strategi yang ada secara resmi telah diterima oleh dewan direktur.

Setelah diadakan sosialisasi dan presentasi dalam rapat kerja, maka langkah selanjutnya dalam proses penyusunan rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta adalah mencari kekuatan hukum rencana strategi yang sudah disepakati bersama. Hal ini dilakukan tidak lain supaya semua jajaran menghormati dan melaksanakan rencana strategi yang telah disepakati bersama. Karena dengan adanya status formal yang menempel pada rencana strategi maka

akan menimbulkan filosofi pada pegawai untuk melaksanakan secara profesional rencana strategi tersebut.

Salah satu cara untuk memberikan status formal rencana strategis adalah dengan menyertakan tanda tangan dari pimpinan tertinggi organisasi dalam hal ini adalah Kepala Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Ir. Sundjojo. Dengan adanya identitas tersebut berarti bahwa rencana strategi sudah diterima oleh dewan direktur / pimpinan tertinggi organisasi. Seperti yang diungkapkan Drs. Agus Alwanto M.Kes, Kepala Sub Dinas Penempatan Kerja dan Perluasan Kesempatan Kerja Disnaker Kota Surakarta dalam wawancara 30 Januari 2009,

”Renstra yang telah diumumkan dalam rapat kerja harus dimintakan tanda tangan kepala dinas. Ini adalah final dari proses perumusan rencana strategis. Tanda tangan itu sangat penting karena dengan adanya tanda tangan dari kepala dinas, renstra merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan setiap pegawai”.

Berbeda dengan apa yang diungkapkan Drs. Joko Pramono, Kepala Seksi Pengendalian dan Evaluasi Pelaporan dalam wawancara 30 Januari 2009,

“.....renstra ini harus mendapat persetujuan dari kepala dinas dengan tujuan dalam langkah selanjutnya kita bekerja dibawah kerangka kerja yang lebih formal, kalau sampai belum mendapat persetujuan dari bapak kepala dinas, maka bisa saja pegawai disini memandang rendah renstra....”

Dengan adanya legalitas yang menempel pada rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta, maka dalam setiap tindakan dan kegiatannya juga bertanggung jawab pada Kepala Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta. Hal ini menunjuka bahwa rencana strategis Disnaker Kota Surakarta telah diterima oleh dewan direktur / pimpinan.

B. Pembahasan

Proses perencanaan strategi berlangsung secara menyeluruh dan saling berkaitan antara seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi. Dinas Tenaga Kerja

Pemerintah Kota Surakarta sebagai instansi pemerintah dituntut lebih responsif dalam menanggapi segala perubahan lingkungan yang terjadi khususnya masalah ketenagakerjaan. Pentingnya perumusan rencana strategis bagi organisasi pemerintah adalah membantu mencapai tujuan secara efektif karena perumusan rencana strategi berdasar visi dan misi organisasi.

Dalam proses perumusannya perencanaan strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta masih mengalami berbagai kendala baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Oleh karena itu pada tahap akhir akan dilakukan tahap evaluasi perencanaan strategi Disnaker Kota Surakarta dengan tujuan mengukur relevansi rencana strategi yang ada dengan kondisi Disnaker saat ini. Pada tahap evaluasi ini digunakan beberapa indikator untuk memberi penilaian. Berbagai uraian di atas menyebutkan bahwa Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta belum optimal pada terakhir saat penyusunannya. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan pada gambar berikut :

Tabel 3.1
Matriks Evaluasi Rencana Strategi Dinas Tenaga Kerja
Pemerintah Kota Surakarta tahun 2003-2008

Indikator Penilaian Rencana Strategis	Ya	Tidak
1. Memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka pendek maupun jangka panjang.	V	
2. Menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber-sumber		V
3. Dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.		V
4. Tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.		V
5. Merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.	V	
6. Secara resmi telah diterima oleh dewan direktur.	V	

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa ada tiga indikator yang menjawab “iya” dan ada tiga indikator pula yang menjawab “tidak”. Maka dari itu dapat dinyatakan rencana strategi Disnaker Kota Surakarta belum berjalan secara optimal sehingga dampaknya adalah belum bisa mengatasi masalah-masalah ketenagakerjaan khususnya pengangguran yang terjadi di Kota Surakarta. Sehingga perlu diadakan evaluasi untuk merencanakan rencana strategis yang lebih relevan.

Sebagai tambahan dalam penelitian ini, perlu digaris bawahi ada beberapa penemuan yang menyebabkan perencanaan strategi Disnaker Kota Surakarta belum bisa mengatasi masalah ketenagakerjaan khususnya pengangguran, antara lain adalah masalah keterbatasan sumber daya yang ada serta perubahan lingkungan yang tidak menentu dan terus-menerus. Dengan berbagai kendala yang ada itu akan dirumuskan sebuah strategi alternatif untuk mencapai tujuan organisasi dalam bentuk rencana strategis. Akibatnya rencana strategis yang telah dirumuskan belum bisa menjawab permasalahan tentang ketenagakerjaan yang terjadi di Kota Surakarta.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta merupakan instansi pemerintah yang bergerak dalam pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan ketenagakerjaan. Dalam kinerjanya mengatasi segala masalah ketenagakerjaan termasuk pengangguran di Kota Surakarta, Dinas Tenaga Kerja merespon berbagai isu yang dianggap strategis untuk selanjutnya dirumuskan dalam bentuk rencana strategis. Manfaat menggunakan perencanaan strategis ini adalah Disnaker akan dengan mudah merespon segala kondisi lingkungannya terutama mengenai masalah ketenagakerjaan yang terjadi di Kota Surakarta. Selain membawa manfaat, perencanaan strategi bukan tidak mempunyai keterbatasan. Dalam proses perencanaan strategi biasanya membutuhkan sumber daya organisasi yang cukup banyak. Sementara sumber daya itu tidak mungkin di alokasikan untuk perumusan rencana strategi saja, masih banyak program yang dianggap lebih penting. Berdasarkan pengamatan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa pernyataan tentang penilaian terhadap relevansi rencana strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 dalam menghadapi pengangguran di Kota Surakarta, sebagai berikut :

1. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 tidak menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber-sumber.

3. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 tidak dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.
4. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 tidak tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.
5. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.
6. Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 secara resmi telah diterima oleh dewan direktur sehingga berstatus formal.

Dari penjelasan tersebut diatas, maka dari itu dapat ditarik kesimpulan bahwa Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2003-2008 untuk menanggulangi pengangguran di Kota Surakarta belum dapat terlaksana secara optimal karena adanya hambatan-hambatan tersebut.

B. Saran

Dari serangkaian pengamatan selama penelitian, maka peneliti dengan berdasar pada kaidah penelitian yang baik mencoba memberikan saran yang sifatnya membangun terhadap Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta. Saran ini mungkin dapat dijadikan pertimbangan bagi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta untuk penyusunan rencana strategis berikutnya ataupun dapat menjadi masukan untuk penelitian sejenis selanjutnya. Berdasar pengamatan yang dilakukan, maka peneliti memberi saran sebagai berikut :

1. Disnaker Kota Surakarta harus memiliki sistem evaluasi rencana strategis secara rutin. Rencana strategis yang disusun untuk jangka waktu lima tahunan ini harus

terus dievaluasi secara rutin minimal satu tahun sekali, hal ini untuk menyesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Artinya rencana strategis yang sudah disusun tersebut harus fleksibel dan dievaluasi secara rutin agar organisasi bisa sejalan dengan dinamika lingkungannya.

2. Supaya rencana strategis yang ada relevan dengan kondisi Disnaker Kota Surakarta maka dalam penyusunan Rencana Strategis harus benar-benar disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta.
3. Dalam proses penyusunan Rencana Strategis Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta belum bisa dipahami oleh pihak yang tidak ikut dalam proses penyusunan. Oleh karena itu perlu diupayakan sosialisasi tentang kedudukan dan fungsi rencana strategi secara menyeluruh kepada seluruh jajaran pegawai Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta.
4. Dalam mengimplementasikan program kerja secara maksimal, maka Disnaker Kota Surakarta perlu memperbaiki sarana dan prasarana yang ada untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja.
5. Bagi pihak yang ingin melanjutkan penelitian berikutnya, peneliti menyarankan agar mengadakan penelitian yang mengkaji penyebab Rencana Strategi Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta belum berjalan secara optimal.

Daftar Pustaka

- A.Black, James & J. Champion, Dean, 1992, "*Metode dan Masalah Penelitian Sosial*", Bandung : PT Eresco.
- Allison, Michael & Kaye, Jude, 2005, "*Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*", Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- Arief Muljadi, 2006, "*Pokok-pokok & Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kerja*", Jakarta : Prestasi Pustaka.
- Chris Manning & Tadjuddin Noer Effendi, 1985, "*Urbanisasi Pengangguran dan Sektor Informal di Kota*", PT Gramedia: Jakarta.
- Daulat B. Tampubolon, 2001, "*Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad 21* ", Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- F.R David, 1998, "*Strategic Management Concepts*", New Jersey : Prentice Hall Upper Saddle Upper River.
- H. B. Sutopo, 2002, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Surakarta : Sebelas Maret University Press.
- Hadari Nawawi, 2000, "*Manajemen Strategik (Organisasi Non Profit di Bidang Pemerintahan)*", Yogyakarta : UGM Press.
- Hunger J.David dan L. Wheelen Thomas, 2003, "*Manajemen Strategis*", Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Indriyo Gitosudarmo, 2001, "*Manajemen Strategis*", Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- J. Salusu, 1996, "*Pengambilan Keputusan Strategik*", Jakarta : PT Gramedia.
- Jauch, Lawrence & William F. Gluck, 1998, "*Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*", Jakarta : Erlangga.
- Lexy J Moeleong, 1991, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mudrajad Kuncoro, 2005, "*Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*", Jakarta : Erlangga.
- M. Bryson, John, 1999, "*Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*", M. Miftahudin, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1989, "*Kamus Besar Bahasa Indonesia*", Jakarta : Balai Pustaka.
- Robbin & Coulter, 1999, "*Manajemen Jilid 2*", Jakarta : Prehalindo.
- Sondang P. Siagian, 2004, "*Manajemen Strategik*", Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Suroto, 1986, "*Strategi Pembangunan dan Perencanaan Tenaga kerja*", Yogyakarta : Gadjah Mada University Press..
- Susanto, 2006, "*Metode Penelitian Sosial*", Surakarta : LPP UNS & UNS Press.
- Suwarsono Muhammad, 2002, "*Manajemen Strategi Konsep dan Kasus*", Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Tadjuddin Noer Effendi, 1993, *"Sumber Daya Manusia Peluang Kerja dan Kemiskinan"*, Yogyakarta : PT Tiara Wacana.

Sumber Lain :

"Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2003-2008", 2004, Surakarta : Disnaker Kota Surakarta.

"Perencanaan Tenaga Kerja Daerah Kota Surakarta 2007-2010", 2007, Surakarta : Disnaker Kota Surakarta.

"Profil Ketenagakerjaan Kota Surakarta", 2007, Surakarta : Pemerintah Kota Surakarta.

Keputusan Walikota Nomor 23 Tahun 2001 tentang Pedoman Uraian Tugas Dinas Tenaga Kerja Pemerintah Kota Surakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1999 pasal 17 ayat 2 tentang Penyusunan Rencana Strategis

Perda Kota Surakarta Nomor 6 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Surat Kabar Pikiran Rakyat, Senin 15 Agustus 2005.

www.depnakertrans.go.id / Pusdatinaker, 2008, *"Buku Glosarium Ketenagakerjaan"*.

www.fitkom.unpad.a.id / Diah Sri Redjeki, 2008, *"Seputar Masalah Pengangguran di Indonesia"*.