



Editor : Harini Fajar Ningrum

KAJIAN ILMU **MANAJEMEN**

AFIF SYARIFUDIN YAHYA | NOVI SATRIA JATMIKO | AFNI NOORAINI
AGUS SUYATNO | SUPRAYITNO | YUAN BADRIANTO
DEDI JOKO HERMAWAN | D PURNOMO | GUSTIAN DJUANDA
SEPRIANTI EKA PUTRI | RIFA'ATUL MAFTUHAH
NUGROHO DJATI SATMOKO

KAJIAN ILMU MANAJEMEN

Afif Syarifudin Yahya
Novi Satria Jatmiko
Afni Nooraini
Agus Suyatno
Suprayitno
Yuan Badrianto
Dedi Joko Hermawan
D Purnomo
Gustian Djuanda
Seprianti Eka Putri
Rifa'atul Maftuhah
Nugroho Djati Satmoko

Editor :
Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :
Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :
Rintho R. Rerung

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
vi, 249

ISBN :
978-623-362-092-5

Terbit Pada :
September 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

LINGKUNGAN MANAJEMEN

Afni Nooraini, S.IP., M.Si
Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Hubungan Antara Manajemen dan Organisasi

Manajemen sangat erat kaitannya dengan organisasi, karena manajemen menjadi satu hal penting atau pokok dan tidak bisa dipisahkan dalam penyelenggaraan organisasi. Manajemen yang dikenal dengan istilah *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian) *Actuating* (menggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan) menjadi alat yang digunakan organisasi untuk mengoperasikan berbagai kegiatan atau program yang dilaksanakan di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, ketika membicarakan manajemen, orang akan secara otomatis berfikir manajemen identik dengan kehidupan organisasi. Dikatakan Gomes dalam Priyono (2007:43) bahwa dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu. Sehingga dapat dikatakan ketiga unsur tersebut menjadi bagian yang erat hubungannya dengan manajemen.

Organisasi tentu akan selalu berdampingan dengan lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan inilah yang akan sedikit banyak mempengaruhi organisasi, karena lingkungan sifatnya tidak statis, melainkan selalu

bergerak dinamis, artinya bisa berubah dalam waktu yang tidak bisa ditentukan atau diprediksi sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi dituntut untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, baik yang berasal dari organisasinya sendiri maupun dari luar organisasi.

Kemudian, timbul pertanyaan, kenapa organisasi perlu melakukan penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan tadi? Hal ini bertujuan agar organisasi tetap eksis dan *survive* dalam kondisi lingkungan yang sudah berbeda. Karena jika organisasi tidak berupaya untuk menyesuaikan diri, maka dikhawatirkan organisasinya akan mengalami ketertinggalan atau jika jenis organisasinya swasta, bahkan akan tersingkirkan posisinya oleh organisasi lain sejenis yang lebih modern dan memiliki produk atau jasa yang lebih unggul. Maka, penyesuaian diri bagi organisasi ini menjadi sangat penting dan menjadi salah satu *key of success* suatu organisasi.

Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan manajemen dalam organisasi dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi maksudnya adalah daerah atau bagian yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Sedangkan, lingkungan eksternal yaitu maksudnya daerah atau bagian di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kehidupan organisasi.

Lingkungan internal organisasi merupakan seluruh bagian atau subbagian yang ada di dalam *ring* organisasi. Naim (tahun:19) menyatakan bahwa lingkungan internal organisasi adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program,

kebijakan hingga “denyut nadi” nya organisasi. Kemudian Naim mengkategorikan lingkungan internal (:19-20) terdiri dari pemilik organisasi (*owners*), tim manajemen, para anggota atau pekerja (*employers*) dan lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*). Diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Pemilik organisasi (*owners*)

Yaitu orang yang dianggap secara historis atauupun hukum ditetapkan sebagai pemilik disebabkan keterkaitannya dengan modal, pemikiran/gagasan, ataupun dasar-dasar lain dinyatakan sebagai pemilik organisasi. Jika dikaitkan dengan adanya penyertaan modal, maka ini masuk ke dalam organisasi bersifat swasta.

2. Tim manajemen

Yaitu para pemilik organisasi atau perusahaan yang ditentukan sebagai pengelola organisasi untuk jangka waktu tertentu.

3. Para anggota atau para pekerja

Yaitu sumber daya manusia (SDM) atau pegawai yang perannya sangat vital dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.

4. Lingkungan fisik organisasi

Yaitu lingkungan ini yang mendukung dan mensupport pegawai dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi. Seperti finansial, sumber daya alam, dan sumber daya informasi.

David (2017:178) menjelaskan “... *identifying and evaluating a firm’s strengths and weaknesses in the functional areas of business, including management, marketing, finance, accounting, production/operations, research and development (R&D), and management*”

information systems (MIS). Beberapa faktor tersebut menjadi gambaran atau *clue* faktor-faktor yang bisa dianalisis untuk melihat kondisi lingkungan internal organisasi, apakah menjadi kekuatan dari organisasi atau bahkan menjadi kekurangan/kelemahan yang dimiliki organisasi. Sistem manajemen, marketing, keuangan, kualitas produksi, penelitian dan pembangunan serta manajemen sistem informasi bisa menjadi kekuatan, jika organisasi memiliki kelebihan dan kuat dalam bidang-bidang tersebut. Namun, sebaliknya bisa menjadi kelemahan ketika bidang-bidang tersebut tidak dikuasai, tidak dimiliki, tidak dilaksanakan atau tidak mencukupi kebutuhan di dalam organisasi. Kita uraikan beberapa contoh dari kelemahan, yaitu manajemen pengelolaan yang kurang baik (bisa dari perencanaan, pelaksanaan sampai ke proses evaluasi), Sumber Daya Manusia yang minim di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), minimnya anggaran atau dana untuk membiayai organisasi, ketiadaan sistem informasi yang digunakan untuk mempermudah pekerjaan, jarang dilakukan penelitian lapangan yang terkait dengan kebutuhan organisasi, dan sebagainya.

Strategic planning is most successful when managers and employees from all functional areas work together to provide ideas and information. A key to organizational success is effective coordination and understanding among managers from all functional business areas. Through involvement in performing an internal strategic-management audit, managers from different departments and divisions of the firm come to understand the nature and effect of decisions in other functional business areas in their firm (Rangkuti, :180). Semakin banyak pihak internal yang dilibatkan dalam proses analisis lingkungan internal, mulai dari *top management* sampai ke pegawai atau staf di level paling bawah atau yang pekerjaannya lebih kepada

teknis, maka akan semakin banyak informasi yang akan didapatkan mengenai bagaimana kondisi saat ini yang mereka rasakan. Mereka bisa memahami posisinya saat ini serta kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang mereka miliki. Kekuatan-kekuatan inilah yang perlu ditingkatkan dan dijadikan motivasi oleh organisasi untuk menjadi lebih baik lagi, dan kelemahan-kelemahan yang perlu ditekan atau diminimalisir sehingga ke depannya tidak menimbulkan dampak yang besar bagi organisasi.

Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal organisasi ini bukan merupakan bagian inti dari organisasi, melainkan berasal dari luar organisasi. Perubahan yang terjadi di eksternal ini bisa mendatangkan peluang (*opportunity*) tertentu bagi kelangsungan hidup organisasi. Peluang-peluang ini yang harus dicari oleh organisasi dan dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan memberikan keuntungan-keuntungan tertentu bagi organisasi. Selain itu, terdapat ancaman (*threats*) yang bisa mengganggu dan berdampak negatif terhadap keberlangsungan organisasi itu sendiri. Ancaman-ancaman ini juga perlu dicari, diantisipasi dan dihadapi dengan baik, sehingga tidak merusak organisasi.

Naim (2019:20), lingkungan eksternal organisasi adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungannya yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro perusahaan.

Lingkungan mikro memiliki hubungan kerja yang erat dengan organisasi perusahaan, adalah:

1. Pelanggan (*customer*)

Yaitu orang, sekelompok orang atau organisasi yang membeli barang dan/atau menggunakan jasa yang diberikan organisasi.

2. Pesaing (*competition*)

Yaitu organisasi lain yang membuat produk/barang dan/atau jasa tertentu yang sejenis atau hampir sama dan ditawarkan kepada *customer* yang sama.

3. Pemasok (*supplier*)

Yaitu orang dan organisasi yang memberikan bahan mentah kepada orang lain yang kemudian diolahnya untuk membuat suatu produk.

4. Partner strategis (*strategic partner*)

Yaitu perusahaan lain yang memiliki jenis bisnis yang berbeda dengan perusahaan kita. Tetapi, perbedaan ini bisa dimanfaatkan oleh kedua belah pihak untuk menjalin kerja sama yang akan memberikan keuntungan bagi keduanya.

Lingkungan makro terbagi juga menjadi 2 yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan lokal

- a. Para pembuat peraturan (*regulator*) yaitu pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dalam membuat kegiatan bisnis yang baik dan aman untuk semua pihak yang akan berbisnis

- b. Pemerintah (*government*) yaitu seseorang atau sekelompok orang yang dipilih dan dipercaya oleh masyarakat untuk memimpin dan mewujudkan pemerataan pembangunan.

- c. Masyarakat luas (*society*) yang terdiri dari:

- 1) Masyarakat umum yang memiliki keterkaitan secara langsung dengan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi swasta
- 2) Masyarakat umum yang tidak ada keterkaitan dengan aktivitas perusahaan

2. Lingkungan internasional

Bisa berbentuk kebijakan yang bersifat global dan sudah disepakati antar negara-negara tertentu yang terkait.

David (2017:219) menjelaskan *external forces can be divided into five board categories: (1) economic forces; (2) social, cultural, demographic, and natural environment forces; (3) political, governmental, and legal forces; (4) technological forces; and (5) competitive forces*. Beberapa faktor yang bisa masuk ke dalam lingkungan eksternal menurut Rangkuti yaitu ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan alam, politik, pemerintahan, hukum dan teknologi. Faktor-faktor tersebut bisa masuk ke keduanya, baik jadi peluang atau bahkan bisa menjadi ancaman bagi organisasi.

Faktor ekonomi juga bisa masuk ke keduanya, yaitu peluang dan ancaman, tergantung dari kondisi eksternalnya. Ketika kondisi perekonomian suatu negara sedang kurang baik, inflasinya tinggi, maka hal ini tentu akan berdampak pada kenaikan harga barang, dan akan menurunkan daya beli masyarakat. Tentu hal tersebut bisa menjadi ancaman, khususnya bagi swasta/perusahaan. Namun, potensi-potensi ekonomi khususnya yang belum tergali dengan baik di suatu daerah bisa menjadi peluang, contohnya bagi pemerintah daerah, karena hal ini dapat menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Faktor demografi bisa menjadi peluang dan bisa menjadi ancaman. Jika kita lihat di Indonesia, hal ini bisa menjadi ancaman, jika perkembangan penduduk ini tidak terkendali dan tidak diimbangi dengan kemampuan atau keterampilan tertentu, maka hal ini akan menimbulkan masalah baru bagi pemerintah yaitu akan meningkatkan jumlah pengangguran dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Hal ini ini bisa berpengaruh terhadap peningkatan jumlah kriminalitas atau kejahatan di lingkungan masyarakat. Namun, hal ini di beberapa negara menjadi peluang, karena banyak penduduk di luar negeri yang menganut paham "childfree" dan mungkin ada kebijakan tertentu yang harus dipatuhi, seperti Cina dulu hanya membolehkan orang tua untuk memiliki satu anak saja. Keadaan ini menumbuhkan masalah baru pada tataran populasi di negara tersebut, karena jumlah generasi muda menjadi jauh lebih sedikit dibandingkan generasi tua, sehingga bonus demografi bisa menjadi peluang di beberapa negara, seperti Cina, Singapura, Rusia, Jepang dan Jerman. Bahkan negara-negara tersebut memberikan imbalan berupa uang bagi orang tua yang akan memiliki atau menambah anak. Dari informasi yang penulis dapat dari cnnindonesia.com, Negara Singapura memberikan uang kepada orang tua sebesar US\$8.000 (Rp109 juta) untuk anak pertama dan kedua dan US\$10.000 (Rp136 juta) untuk anak ketiga dan seterusnya, Negara Rusia memberikan uang kepada orang tua sejumlah US\$13.000 (Rp177 juta) dan Negara Jerman yang juga memberikan uang sebesar US\$25.000 (Rp340 juta) per tahun.

Faktor lingkungan alam di Indonesia bisa menjadi peluang yang bagus bagi pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Lingkungan alam yang terbentang luas dan indah dari Ujung barat (Aceh) sampai ke ujung timur (Papua) memiliki keanekaragaman hayati (di daratan maupun di lautan) yang patut dibanggakan. Apabila

pemerintah daerah dan pemerintah pusat menjaga dan melindungi lingkungan alam ini tanpa merusaknya, tentu akan banyak potensi dari lingkungan alam ini yang bisa diexport ke luar negeri, sehingga harganya akan jauh lebih tinggi dan menguntungkan masyarakat atau petani. Alangkah lebih baik lagi, jika kita mampu mengolahnya (pertanian, perkebunan, perikanan, dan sebagainya) terlebih dahulu menjadi barang setengah jadi atau barang jadi, maka tentu akan memberikan *value* yang jauh lebih tinggi dibandingkan menjual dalam bentuk barang mentah. Namun di sisi lain, lingkungan alam juga bisa menjadi ancaman, ketika mengalami kerusakan baik yang dilakukan secara sengaja atau tidak,

Unsur politik bisa menjadi ancaman ketika terlalu mendominasi suatu kebijakan yang diterbitkan pemerintah. Sehingga kebijakan tersebut terlalu pro politik atau hanya untuk elit-elit tertentu dan jauh dari tujuan utama adanya pemerintah, yaitu untuk mensejahterakan masyarakat. Salah satu kebijakan yang menuai banyak pro dan kontra beberapa waktu lalu yaitu kebijakan Undang-Undang Cipta Kerja, yang digaungkan memberikan kemudahan dalam berinvestasi, namun dirasa mengganggu hak-hak yang dimiliki masyarakat. Kebijakan tersebut bisa menjadi ancaman bagi pemerintah daerah atau organisasi lain jika kebijakan ini diprediksi dapat merugikan dan bisa membawa dampak buruk bagi organisasi.

Teknologi memegang peranan di saat pandemi seperti saat ini. Kita dituntut untuk melaksanakan kegiatan bekerja di rumah (*work from home*). Dengan kecanggihan teknologi, pegawai bisa melaksanakan pekerjaan di rumah dengan mudah, melaksanakan rapat dengan aplikasi-aplikasi *video conference* yang sudah banyak dikembangkan (seperti zoom, google meet, Lifesize, Microsoft Teams dan aplikasi lainnya). Maka, pesatnya teknologi menjadi salah

satu peluang yang dapat memudahkan organisasi swasta maupun organisasi publik (pemerintah pusat maupun pemerintah daerah) dalam pelaksanaan tugas dan dalam pencapaian tujuan. Tapi di satu sisi, teknologi juga bisa menjadi ancaman, ketika munculnya hacke-hacker yang bisa mengambil data organisasi untuk kepentingan tertentu yang merugikan dan membahayakan organisasi.

Faktor budaya yang beraneka ragam di Indonesia dapat dikategorikan sebagai sebuah peluang. Jika warisan budaya ini dilestarikan, dan dikelola dengan baik, serta difasilitasi oleh pemerintah daerah dan pemerintah pusat untuk terus berkembang, kemudian dikenalkan ke negara lain melalui berbagai cara, baik pameran secara offline ataupun online, maka hal ini akan memberikan manfaat yang luar biasa bagi pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Beberapa faktor di atas, baik di bidang ekonomi, lingkungan, teknologi dan bidang-bidang lain, semuanya dapat memicu terciptanya kerja sama dengan negara lain yang akan mendatangkan keuntungan bagi negara yang.

The process of performing an external audit must involve as many managers and employees as possible. Involvement in the strategic-management process can lead to understanding and commitment from organizational members. Individuals appreciate having the opportunity to contribute ideas and to gain a better understanding of their firm's industry, competitors, and markets. Sama halnya dengan proses menganalisis lingkungan internal, kegiatan menganalisis lingkungan eksternal pun sangat diperlukan adanya partisipasi dari berbagai pihak, dari mulai pimpinan teratas, pimpinan di tiap bagian sampai ke staf/pegawai. Semakin banyak informasi yang dihimpun mengenai kondisi eksternal, maka dihasilkan uraian yang lebih detail, lengkap dan valid tentang beragam peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi dan ancaman-

ancaman yang harus dihadapi organisasi agar tidak merusak kehidupan organisasi.

Kegiatan menganalisis kondisi lingkungan ini sudah lebih dulu dilakukan oleh organisasi swasta/perusahaan dibandingkan organisasi publik. Karena pada kenyataannya, organisasi swasta biasanya selangkah lebih maju baik dari sistem dan manajemennya jika dibandingkan organisasi publik dan mereka memiliki pesaing atau kompetitor yang menjadi alasan sekaligus memotivasi mereka untuk bertindak lebih kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk dan jasa yang jauh lebih baik untuk pelanggan (*customer*).

Organisasi baik swasta maupun organisasi publik yang dapat menganalisis dengan baik lingkungan internal dan eksternalnya, maka organisasinya akan selalu berada dalam posisi yang menguntungkan karena dia mampu untuk mengidentifikasi kelemahan yang selama ini melekat dalam dirinya dan juga mampu menggali kekuatan atau *achievement* yang bisa mereka unggulkan dari organisasi lain. Ketika mereka mengetahui pentingnya kegiatan menganalisis lingkungan baik secara internal dan eksternal ini, mereka akan lebih sukses karena mereka akan selalu sejalan dengan dinamika lingkungannya.

Kepemimpinan Dalam Kegiatan Analisis Internal dan Eksternal Organisasi

Analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal ini menjadi langkah awal organisasi untuk membuat sebuah strategi yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Hal ini terkait erat dengan konsep manajemen strategis. Jika organisasi ingin menjadi organisasi yang selalu eksis, mampu berdiri dalam waktu yang lama, dapat menghadapi berbagai kendala dan hambatan yang

dihadapi, maka perlu melakukan prediksi awal kondisi internal dan eksternal organisasinya. Dalam mewujudkan hal tersebut diperlukan sosok pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Responsif, yaitu peka dan tidak cuek dengan fenomena-fenomena yang terjadi di dalam organisasi (kondisi SDM/pegawainya, ketersediaan anggaran, sistem manajemen yang diaplikasikan, ketersediaan sistem informasi, respon dari pelanggan atau *customer* terhadap kualitas produk dan jasa yang diberikan, dan sebagainya) dan di luar organisasinya (ekonomi, sosial, budaya, hukum, pemerintah, lingkungan alam, bencana, ;
2. Inovatif, yaitu memiliki ide-ide, gagasan atau pemikiran yang *out of the box*, mengetahui pentingnya teknologi dalam organisasi;
3. Pendengar yang baik, yaitu mampu menghimpun semua suara, masukan, pendapat dari seluruh anggota organisasi, tidak hanya pejabat di bawahnya, tapi juga menyambut dengan baik dan menindaklanjuti suara-suara dari staf/pegawai di tingkat bawah. Hal ini diperlukan karena biasanya yang mengetahui secara detail dan merasakan secara langsung terkait pelaksanaan kegiatan itu adalah pegawai di bawah;
4. Memiliki gaya komunikasi yang baik dengan semua stakeholder/kelompok kepentingan, sehingga orang juga merasa senang jika diajak berdiskusi yang ada keterkaitannya dengan pekerjaan dalam organisasi;
5. Bijaksana dalam mengambil keputusan, yaitu mampu mempertimbangkan baik dan buruknya suatu strategi yang akan diambil untuk keberlangsungan organisasi. Penentuan strategi ini berdasarkan keputusan

bersama dari seluruh anggota organisasi, tidak secara sepihak.

Studi Kasus Analisis Kondisi Internal dan Analisis Kondisi Eksternal Organisasi

Penulis pernah melakukan penelitian dengan judul "Strategi Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan di Sekitar Kawasan Industri Pulogadung" dilaksanakan pada tahun 2015-2016. Kemudian penulis menganalisis kondisi internal dan eksternal dari Pemerintah DKI Jakarta pada saat itu, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)

- a. Komitmen Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;

Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta memiliki komitmen yang cukup tinggi dalam menciptakan pembangunan yang berkelanjutan, yang dapat dilihat dari visi dan misinya.

Visi Provinsi DKI Jakarta pada saat itu adalah, "Jakarta Baru, kota modern yang tertata rapi, menjadi tempat hunian yang layak dan manusiawi, memiliki masyarakat yang berkebudayaan, dan dengan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik". Sedangkan misi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk tercapainya visi Provinsi DKI Jakarta yaitu:

- 1) Mewujudkan Jakarta sebagai kota modern yang tertata rapi serta konsisten dengan Rencana Tata Ruang Wilayah;
- 2) Menjadikan Jakarta sebagai kota yang bebas dari masalah-masalah menahun seperti

macet, banjir, pemukiman kumuh, sampah, dan lain-lain;

- 3) Menjamin ketersediaan hunian dan ruang publik yang layak serta terjangkau bagi warga kota dan ketersediaan pelayanan kesehatan yang gratis sampai rawat inap dan pendidikan yang berkualitas secara gratis selama 12 tahun untuk warga Jakarta;
- 4) Membangun budaya masyarakat perkotaan yang toleran, tetapi juga sekaligus memiliki kesadaran dalam memelihara kota;
- 5) Membangun pemerintahan yang bersih dan transparan serta berorientasi pada pelayanan publik.

Jika diamati dari visi dan misi di atas, maka sudah banyak elemen-elemen yang mengarah pada terciptanya pembangunan berkelanjutan dengan mengedepankan pembenahan-pembenahan terhadap masalah-masalah krusial yang sedang dihadapi Jakarta saat itu. Pemerintah DKI Jakarta memiliki komitmen yang cukup tinggi dengan mendukung segala program yang berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan, seperti mewajibkan kepada setiap pelaku usaha di DKI Jakarta untuk membuat izin lingkungan (yang ditangani oleh PTSP), kemudian melakukan pengawasan dan penindakan terhadap hasil dari pengawasan tersebut.

- b. Ketersediaan sumber daya finansial dan fisik yang memadai;

Anggaran yang ada di Provinsi DKI Jakarta dan di Kota Administrasi Jakarta Timur ada yang dianggap memadai dan ada yang kurang

memadai. Akan tetapi sebenarnya, Provinsi DKI Jakarta memiliki anggaran yang besar, hanya saja penggunaan anggaran tersebut setiap tahun besarnya berbeda-beda untuk setiap kegiatan, karena pastinya ada kegiatan-kegiatan yang diprioritaskan dan itu bisa saja tidak sama. Semua ini tentu tergantung pada kebijakan dan keputusan Gubernur dan/atau Kepala Daerah bersama DPRD. Satuan Kerja Perangkat Daerah pada akhirnya hanya bisa menerima dan mengoptimalkan anggaran yang telah diberikan.

Sumber Daya Fisik yang digunakan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan khususnya di sekitar Kawasan Industri Pulogadung sudah cukup memadai baik dalam mengecek kualitas air (*water quality checker* dan alat-alat di lab) maupun udara (pengukur kualitas udara metode ambient dengan Sistem Pemantauan Kualitas Udara (SPKU) PM 2,5) karena sudah ada titik sampling di kawasan tersebut, meskipun sudah ada beberapa alat yang lebih canggih, namun yang digunakan sampai saat ini masih cukup baik dan bagus untuk melihat kualitas air dan udara di DKI Jakarta.

- c. Koordinasi yang baik antar SKPD di Pemerintah DKI Jakarta.

Koordinasi ini bentuknya beragam di Provinsi DKI Jakarta, seperti melalui rapat-rapat rutin, komunikasi langsung (telepon) maupun tidak langsung (menggunakan aplikasi tertentu, seperti *whatsapp*, *bbm*, *email*, *faximile* dan sebagainya) dan aplikasi *qlue*. Semua media di atas telah digunakan oleh Pemda DKI Jakarta secara intensif untuk mempermudah komunikasi baik antar

pemerintah daerah maupun antara pemerintah daerah dengan masyarakat (masyarakat dapat memberikan kritikan, keluhan, pendapat, bantuan dan sebagainya atas kinerja pemerintah daerah). Hal ini mengingat Pemda DKI Jakarta sedang menggalakkan *Jakarta Smart City* yaitu penerapan konsep kota cerdas dengan pemanfaatan teknologi dan komunikasi untuk mewujudkan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

a. Rendahnya kuantitas Sumber Daya Manusia yang ahli

Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta saat ini dapat dikatakan masih kurang khususnya yang professional/ahli di bidang tertentu, seperti di bidang industri yang minim auditor, di bidang lingkungan yaitu ahli yang mengerti iklim, Pejabat Pengawas Lingkungan Hidup Daerah (PPLHD) yang merupakan pejabat fungsional dan surveyor, di kelurahan Jatinegara kekurangan SDM yang ahli di bidang teknologi informasi. Minimnya jumlah auditor di bidang industri dan PPLHD salah satunya disebabkan cepatnya perputaran/rolling baik di tingkat atasan maupun staf di DKI Jakarta. Kurangnya Pejabat Pengawas Lingkungan Hidup (PPLHD) baik di BPLHD dan KPLH Jakarta Timur, menyebabkan pengawasan terhadap kegiatan industri di Kawasan Industri Pulogadung berjalan kurang optimal.

b. Kurangnya penegakan terhadap kebijakan-kebijakan terkait pembangunan berkelanjutan;

Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pembangunan berkelanjutan diantaranya seperti:

- 1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup;
- 2) Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 582 Tahun 1995 tentang Penetapan Peruntukkan dan Baku Mutu Aair Sungai/Badan Air Serta Baku Mutu Limbah Cair di Wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
- 3) Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 69 Tahun 2013 tentang Baku Mutu Air Limbah Bagi Kegiatan dan/atau Usaha;
- 4) Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.38 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung Hijau;
- 5) Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 131 Tahun 2012 tentang Rencana Aksi Daerah Penurunan Emisi Gas Rumah Kaca;
- 6) Peraturan lainnya.

Kebijakan-kebijakan di atas pada umumnya belum diimplementasikan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan perusahaan dan masih cukup tinggi pencemaran lingkungan.

- c. Belum terciptanya pengelolaan sampah yang ramah lingkungan.

Limbah yang diproduksi masyarakat di sekitar Kawasan Industri Pulogadung baik di Kelurahan Rawa Terate dan Kelurahan Jatinegara sebagian besar mengandalkan jasa-jasa tukang sampah

yang dibayar secara rutin per bulan atau langsung membuang ke truk sampah dari Dinas Kebersihan Provinsi DKI Jakarta. Akan tetapi, sudah ada beberapa Rukun Warga (RW) dari kedua kelurahan tersebut yang memanfaatkan limbah-limbah yang ada dengan mendirikan Bank Sampah.

3. Peluang (Opportunity)

a. Pesatnya perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat di era ini, memberikan peluang kepada setiap pelaku usaha untuk dapat memanfaatkan perkembangan tersebut. Kecanggihan IPTEK ini tentu akan mudah didapat di Jakarta, karena merupakan daerah yang paling strategis dengan pusat perdagangan terbesar di Indonesia. Artinya, pelaku usaha dihimbau untuk menerapkan teknologi-teknologi terbaru yang lebih ramah lingkungan. Misalnya perusahaan yang menggunakan cerobong asap, lebih memperhatikan kembali filter dan sumber energi/bahan bakar yang dipakai dan memperhatikan kembali instalasi pengolahan limbah yang seharusnya digunakan.

b. Terbukanya lapangan pekerjaan;

Ada sedikit ketidaksinkronan data yang peneliti dapatkan. Di satu sisi pihak JIEP menganggap bahwa warga sekitar sebanyak 30-40% sudah bekerja di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Pulo Gadung. Tapi hal tersebut sedikit tidak sejalan dengan pernyataan salah satu Ketua RW di pinggiran kawasan tersebut yang menyatakan bahwa hanya sedikit sekali warga asli

sekitar yang bekerja di Kawasan Industri Pulogadung, itu pun bahkan sebagian besar sifatnya *outsourcing*. Dan sebagian besar warga yang bekerja disana merupakan warga pendatang dari luar Jakarta. Hal ini tentunya menimbulkan kesenjangan sosial. Akan tetapi, meskipun begitu, masyarakat sekitar juga terkena *trickle down effect* dari adanya kawasan ini yakni dengan membuka usaha-usaha yang memfasilitasi kehidupan para pekerja di kawasan tersebut, seperti kos-kosan dan berdagang (warung, gerobak makanan atau minuman).

- c. Kerjasama antara Pemerintah Daerah DKI Jakarta dengan pihak PT. JIEP

Pengawasan di kawasan industri yang besar ini membutuhkan kerja sama antara Pemerintah daerah dan pihak PT. JIEP sendiri. Karena dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan KPLH didapatkan data bahwa PT. JIEP sebagai pengelola lebih responsif atau *open* dengan Pemerintah Provinsi dibandingkan Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Timur. Hal ini mungkin disebabkan Kawasan Industri Pulogadung ini setengah sahamnya milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sehingga mungkin mereka merasa lebih bertanggung jawab kepada Pemerintah Provinsi dibandingkan kepada Pemerintah Kota Jakarta Timur.

4. Ancaman (*Threats*)

- a. Peningkatan urbanisasi;

Pada tahun 2010, jumlah migran masuk seumur hidup naik menjadi 4.342,01 ribu jiwa atau sekitar 45,28% dari total penduduk DKI Jakarta. Kota Administrasi yang cukup banyak diminati

oleh kaum migran risen salah satunya adalah Kota Administrasi Jakarta Timur. 654,80 ribu migran, sekitar 31,44% (205,89 ribu jiwa) tinggal di Jakarta Timur.

Jumlah pendatang (urban) ke Kelurahan Jatinegara terlihat lebih banyak jika dibandingkan dengan Kelurahan Rawa Terate. Hal ini disebabkan hampir seluruh wilayah Jatinegara merupakan pinggiran dari Kawasan Industri Pulogadung dan mungkin posisinya lebih strategis karena lebih banyak industri atau pabrik berada di wilayah ini dibandingkan Kelurahan Rawa Terate.

b. Penurunan lingkungan kualitas hidup;

Kualitas Lingkungan Hidup dapat didasarkan pada konsep Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH), seperti yang dikembangkan oleh BPS, yang hanya mengambil tiga indikator kualitas lingkungan yaitu kualitas air sungai, situ dan air tanah; kualitas udara dan tutupan hutan. Namun tutupan hutan ini tidak bisa dikategorikan sebagai ancaman

1) Kualitas air sungai, situ dan air tanah

Kualitas fisik air Sungai Petukangan dari tahun 2013-2014 masih berada di bawah baku mutu, sehingga masih dalam kondisi aman. Sedangkan kualitas kimia air Sungai Petukangan dari tahun 2011-2014 hampir semua parameternya telah melebihi baku mutu baik di bagian hulu maupun hilir, yaitu BOD, COD, DO, detergen (Senyawa Aktif Metilen) dan phospat. Dan kualitas Biologi air Sungai Petukangan yang terdiri dari Total Coliform/Konsentrasi Total Coli (MPN) dan

Fecal Coliform sangat buruk karena sudah sangat jauh melebihi baku mutu yang ditentukan.

Pada tahun 2011, di titik 404 (Kelurahan Rawa Terate, Kecamatan Cakung) kualitas Mangan (Mn) telah melebihi baku mutu (Baku Mutu Mn = 0.50 mg/L) dengan nilai 4.52 mg/L per Bulan September dan nilai 2,71 mg/L per Bulan November. Selain itu, Pada Bulan November di titik tersebut juga kualitas biologis (bakteri koli dengan Baku Mutu = 50 Jml/100 ml) air tanahnya sudah buruk dengan nilai 30.000 Jml/100 ml. Pada tahun 2014, parameter yang melebihi baku mutu adalah total coliform

2) Kualitas udara

Di kawasan PT. JIEP yang menjadi parameter kritis untuk udara adalah TSP (Debu) dengan kondisi dari 24 pengukuran 19 pengukuran (79%) diantaranya telah melebihi baku mutu. Tingginya konsentrasi TSP di wilayah tersebut disebabkan karena aktivitas industri seperti kegiatan pembakaran. Untuk itu, diperlukan kegiatan pengendalian seperti penertiban emisi cerobong serta bentuk teknis cerobong agar emisi yang dikeluarkan oleh cerobong dari setiap industri tidak membebani kualitas udara ambien.

c. Kualitas kesehatan masyarakat mengalami penurunan;

Masyarakat mengalami penurunan kesehatan akibat dekatnya jarak tempat hunian dengan pabrik-pabrik/perusahaan-perusahaan yang masuk Kawasan Industri Pulogadung. Hal ini

dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang mengalami penyakit Infeksi Saluran Pernafasan (ISPA) dan penyakit kulit yang disebabkan dari limbah berupa asap yang dibuang ke udara dan limbah cair yang dibuang ke sungai.

d. Perusahaan tidak taat aturan;

Pada Tahun 2015, sanksi administratif terhadap hasil pengawasan yang dilakukan oleh KPLHD Jakarta Timur kepada para pelaku industri di Kawasan Industri Pulogadung diberikan kepada 42 usaha. Pada Bulan Maret 2016 saja, terdapat 11 perusahaan di Kawasan Industri Pulogadung yang tidak taat dan sebagian besar dikenakan sanksi administratif (berupa teguran tertulis) dari KPLHD Jakarta Timur.

e. Peningkatan kerawanan sosial dan kriminalitas.

Di Kelurahan Jatinegara maupun Kelurahan Rawa Terate terdapat kriminalitas yang masih terbilang tinggi yaitu seperti tawuran, pencurian motor dan narkoba (pedagang dan pemakai).

Setelah dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal seperti di atas, kemudian penulis mengawinkan tiap faktor tersebut menggunakan metode analisis SWOT dari Freddy Rangkuti menjadi beberapa strategi yang ditawarkan atau disarankan kepada Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Timur dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta kaitannya dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan di Kawasan Industri Pulogadung.

Daftar Pustaka

- David, Fred R., Forest R. David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases 16th Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Naim, Muh Rezky., Asma (2019). *Pengantar Manajemen.:* Qiara Media.
- Priyono (2007). *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Status Lingkungan Hidup Daerah DKI Jakarta 2010.
- Laporan Status Lingkungan Hidup Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2011.
- <https://www.cnnindonesia.com/internasional/20151030110856-113-88385/empat-negara-ini-dorong-warganya-perbanyak-anak>.

Profil Penulis

Afni Nooraini, S.IP., M.Si. Penulis merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) 22 Bandung di tahun 2008, kemudian langsung melanjutkan ke tingkat Sarjana pada Program Studi Manajemen Pembangunan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). Pada tahun 2016, penulis berhasil menyelesaikan studi Magister pada Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah Pasca Sarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN).

Penulis memiliki ketertarikan terhadap bidang manajemen strategik, pembangunan berkelanjutan, pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan. Untuk mewujudkan keinginan menjadi dosen yang baik, penulis melakukan tri dharma perguruan tinggi, seperti mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). Berbagai penelitian telah dilakukan baik di bidang pemerintahan, pembangunan, keuangan dan bidang lainnya. Kemudian penulis juga mengikuti beberapa *international conference* sebagai wadah untuk sharing ilmu pengetahuan dan memperluas link dengan peserta lain. Selain itu, penulis juga menulis buku chapter ataupun buku lainnya, dengan harapan dapat memberikan kontribusi di bidang akademik dan dapat dibaca oleh masyarakat umum.

Email penulis: afni.na@ipdn.ac.id