

II. TINJAUAN PUSTAKA

Optimalisasi potensi SDA di Daerah Kabupaten Tanggamus. Dengan adanya desentralisasi yang kemudian diwujudkan dengan pemberian otonomi daerah, maka kemudian hal ini memberi keleluasaan kepada pemerintah daerah untuk membangun daerahnya sesuai dengan karakteristik yang ada di tempat. Salah satu diantaranya adalah dengan cara mengoptimalkan potensi pertambangan.

Dengan adanya desentralisasi maka terbentuknya daerah-daerah otonom atau daerah-daerah yang memiliki otonomi. Kepada daerah kemudian diberikan semacam keleluasaan untuk bisa mengelola daerahnya sesuai dengan kondisi setempat. Syarat untuk bisa menegakkan otonomi ialah jika daerah itu didukung dengan kapasitas keuangan yang memadai. Maka dari itu, kepada daerah diserahkan beberapa kewenangan antara lain kewenangan di bidang pertambangan, melalui aktifitas eksplorasi maupun eksploitasi sumber-sumber pertambangan yang ada di daerah dan dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas-kapasitas di daerah. (Dahlanforum.htm)

A. Optimalisasi, Potensi, Pertambangan Daerah

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, W.J.S. Poerwadarminta (2003:753) mengemukakan bahwa optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien.

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, W.J.S. Poerwadarminta (2003:92) mengemukakan bahwa potensi diartikan sebagai Kemampuan. Sedangkan Alwi M. Dahlan (1989: 42) merumuskan kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan baik berupa barang atau jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat”.

Pertambangan adalah sebagian atau seluruh tahapan kegiatan dalam rangka penelitian, pengelolaan dan pengusahaan mineral atau batubara yang meliputi penyelidikan umum, eksplorasi, studi kelayakan, konstruksi, penambangan, pengolahan dan pemurnian, pengangkutan dan penjualan, serta kegiatan pasca tambang (Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara).

Potensi pertambangan yang dimaksudkan penulis dalam penelitian ini adalah sumber daya alam (SDA) yang dikelola secara cermat oleh sumber daya manusia (SDM) dimana potensi pertambangan ini dapat menjadi suatu keterkaitan yang menyatu dalam pelaksanaan pembangunan yang ada di Kabupaten Tanggamus. Potensi pertambangan yang ada di Kabupaten Tanggamus ini dapat dijadikan modal dan sebagai salah satu penopang dalam pembangunan kesejahteraan masyarakat serta untuk meningkatkan PAD di Kabupaten Tanggamus, dimana

potensi pertambangan merupakan salah satu kekayaan yang sangat berpengaruh cepat terhadap pembangunan daerah serta meningkatkan PAD di kabupaten tersebut. Apabila potensi pertambangan yang ada di Kabupaten Tanggamus ini dapat dikelola dengan maksimal, otomatis akan mempercepat pembangunan dan meningkatkan PAD di Kabupaten Tanggamus ini.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan pertambangan, yakni:

(a) Menjamin efektivitas pelaksanaan dari pengendalian kegiatan usaha pertambangan secara berdaya guna, berhasil guna, dan berdaya saing; (b) Menjamin manfaat pertambangan mineral dan batubara secara berkelanjutan dan berwawasan lingkungan hidup; (c) Menjamin tersedianya mineral dan batubara sebagai bahan baku dan/atau sebagai sumber energi untuk kebutuhan dalam negeri; (d) Mendukung dan menumbuhkembangkan kemampuan nasional agar lebih mampu bersaing ditingkat nasional, regional, dan internasional; (e) Meningkatkan pendapatan masyarakat lokal, daerah, dan negara, serta menciptakan lapangan kerja sebesar-besarnya untuk kesejahteraan rakyat; (f) Menjamin kepastian hukum dalam penyelenggaraan kegiatan usaha pertambangan mineral dan batubara (Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009).

Adapun peraturan Undang–Undang mengenai pertambangan yang menunjang penelitian ini, yakni: (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2007 Tentang Penataan Ruang. (2) Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara. (3) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batu Bara.

(4) Peraturan Daerah Kabupaten Tanggamus Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertambangan, dan Energi.

B. Manajemen

Pertambangan daerah akan dapat dikelola secara baik jika pemerintah daerah memiliki suatu manajemen yang handal. Menurut Robbins (2007: 8) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan menurut Aime, (2010: 8) manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu, 2006: 2). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol seperti dikutip Robbins (2007: 9) menyatakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen, yaitu: (1) Perencanaan adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah aktivitas atau

kegiatan; (2) Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat; (3) Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku pegawai; (4) Mengendalikan adalah fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan *standar*, dan membuat koreksinya.

Robinson (1997: 41) Manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Karena ini melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang dan berorganisasi ke depan serta membutuhkan sumber daya yang besar, partisipasi manajemen puncak sangatlah penting. Manajemen strategi merupakan proses tiga lapis yang melibatkan para perencana ditingkat korporasi, bisnis, dan fungsional, serta personil-personil pendukung. Makin rendah tingkatnya, kegiatan strategi makin bersifat lebih spesifik, sempit, jangka pendek, dan berorientasi ke tindakan, dengan resiko yang lebih kecil tetapi peluangnya untuk memberikan dampak besar dan kecil.

Sedangkan dalam bukunya Heene (2010: 9) manajemen strategi dideskripsikan sebagai kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang

berkepentingan. Artinya, manajemen strategi menjadi suatu kesatuan dari keseluruhan proses yang terintegrasi.

Dalam bukunya Heene (2010: 76) Houthoofd mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu proses organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui analisis strategi yang proporsional, perumusan strategi yang dijadikan keunggulannya, pengimplementasian strategi yang akurat, dan pengevaluasian kontinum terhadap kinerjanya. Viljoen mengutarakan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi melalui penentuan arah, disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan *internal* dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi. Joyce memaparkan manajemen strategi yakni suatu proses manajemen puncak yang mengelompokkan dan mengorientasikan semua kegiatan dan fungsi yang ada pada organisasi serta terfokus untuk diaktualisasikannya agenda strategi dari organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan, tindakan dan suatu proses organisasi menata diri untuk mengembangkan diri dan mencapai suatu tujuan keorganisasian dengan cara analisis strategi, perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian.

Dalam buku Salusu (2006: 496) ada beberapa manfaat dari manajemen strategi, yaitu: (a) Identifikasi Peluang. Dengan manajemen strategi, organisasi

dimungkinkan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam lingkungan *eksternal* dan sekaligus memanfaatkannya. Ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi. Dengan peluang dan kekuatan, organisasi pun dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan. Bahkan manajemen strategi dapat memberi petunjuk bagaimana mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan *eksternal*;

(b) Semangat Korps. Dalam lingkungan organisasi, manajemen strategi mampu menciptakan sinergi dan *spirit de corps*, yaitu semangat korps yang penuh integritas sehingga dapat melicinkan jalan menuju sasaran organisasi. Semangat itu diharapkan akan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan begitu organisasi akan mampu bertahan lama, bebas dari perasaan curiga antar karyawan. Hasilnya, akan lebih mampu memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya. Sebaliknya, kondisi ini akan memampukan organisasi untuk mendapatkan bantuan lebih banyak dari luar lingkungannya;

(c) Perubahan-Perubahan Strategi. Para manajer organisasi publik dan nonprofit tidak akan pernah luput dari perubahan-perubahan strategi dalam tubuh organisasinya. Apabila perubahan-perubahan itu mutlak harus dilakukan, mereka perlu menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai. Perubahan yang dimaksud itu antara lain yang berkaitan dengan kebijaksanaan, prosedur, pelayanan, atau yang berkaitan dengan klien dan konsumen.

Nutt dan Backoff dalam Salusu (2006: 497) menampilkan beberapa alasan mengapa perubahan-perubahan strategi diperlukan, sekaligus memberi petunjuk

tentang manfaat dari manajemen strategi bagi organisasi publik dan nonprofit, yaitu: (1) Suatu organisasi yang baru didirikan atau yang sedang bertumbuh, perlu memikirkan kemana ia hendak pergi dan sasaran apa yang perlu diberi perhatian serta prioritas; (2) Kebutuhan untuk mempertahankan stabilitas pembiayaan. Apabila satu sumber dana berkurang atau hilang, untuk mempertahankan roda organisasi diperlukan strategi baru untuk mencari sumber-sumber yang baru; (3) Keinginan untuk mengembangkan pelayanan. Pemerintah pada umumnya mulai dengan pelayanan yang terbatas karena sumber daya dan dana yang terbatas. Tetapi lama kelamaan, seiring dengan makin tersedianya sumber daya yang memadai, keinginan untuk memperluas pelayanan, mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan dalam kebijaksanaan, prosedur, dan bahkan prioritas konsumen yang dilayani; (4) Perluasan peranan atas desakan konsumen. Sering kali masyarakat mendesak kepada pemerintah atau organisasi nonprofit untuk menambahkan peranan baru pada organisasinya guna menjawab kebutuhan mendesak mereka; (5) Perubahan kepemimpinan. Munculnya pemimpin baru dalam organisasi menyusul pergantian pejabat, biasanya diikuti dengan memperkenalkan visi baru yang sekaligus menuntut kepada para eksekutif lainnya untuk menyesuaikan diri dan pemahaman tentang kebijaksanaan baru tersebut; (6) Ancaman politik. Pihak-pihak penguasa politik sesekali menuntut kepada para eksekutif untuk menyesuaikan kebijaksanaan organisasinya dengan tuntutan politik tersebut; (7) Manajemen strategi mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang di masa yang akan datang; (8) Memungkinkan para karyawan memahami tujuan dan sasaran organisasi secara

jelas sehingga mereka mengetahui arah perjalanan organisasinya; (9) Meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan; (10) Menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan tepat pada waktunya. Manajemen yang bagus diwujudkan dalam bentuk strategi yang bagus.

C. Strategi

Manajemen yang bagus itu akan bisa berhasil guna dan berdayaguna jika didukung dengan kemampuan untuk berpikir strategis dari para pemimpinnya. “Strategi” berasal dari kata Yunani Klasik, yakni “*strategos*” (Jenderal), yang pada dasarnya diambil dari pilihan kata-kata Yunani untuk “pasukan” dan “memimpin”. Penggunaan kata kerja Yunani yang berhubungan dengan “*strategos*” ini dapat diartikan sebagai “perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara-cara yang efektif berlandaskan sarana-sarana yang dimiliki” (Aime, 2010: 53).

Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi sangat penting untuk dipahami oleh setiap eksekutif, manajer, kepala atau ketua, direktur, pejabat senior dan junior, pejabat tinggi, menengah, dan terendah. Hal ini harus dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat, bukan hanya oleh pejabat tingkat tinggi. (Salusu, 1996: 101)

Menurut Mintzberg dalam bukunya Aimee (2010:54) konsep strategi itu mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu: (a)

Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya; (b) Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi; (c) Sudut pemosisian yang dipilih organisasi saat memunculkan aktivitasnya; (d) Suatu perspektif menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungan; (e) Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing ataupun oposan.

Strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi. Strategi adalah “rencana main” suatu organisasi. Strategi mencerminkan kesadaran organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan untuk maksud (*purpose*) apa. (Pearce dan Robinson, 1997: 20)

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu rencana dan manajemen yang berskala besar serta seni dalam menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional untuk mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.

Salusu (2006: 99) mengambil kesimpulan bahwa strategi umumnya sepakat membahas tentang: (a) Tujuan dan sasaran. *Organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu, sedangkan *Organizational objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai

goals, lebih terikat dengan waktu, dapat diukur dan dapat dijumlah atau dihitung; (b) Lingkungan. Harus disadari bahwa organisasi tidak dapat hidup dalam isolasi. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungan, dimana bisa terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran. Sebaliknya sasaran organisasi dapat mengontrol lingkungan; (c) Kemampuan *internal*. Kemampuan *internal* oleh Sirley digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan; (d) Kompetisi. Kompetisi ini tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi; (e) Pembuat strategi, hal ini penting karena menunjuk siapa yang kompeten membuat strategi; (f) Komunikasi, melalui komunikasi yang baik, strategi bisa berhasil. Karena hanya dengan komunikasi kita dapat mengetahui alam kehidupan sekitar kita dan bagaimana pihak lain mengetahui kita.

Konsep strategi mengandung tiga aspek penting yang harus diperhatikan, yakni tujuan, sarana, dan cara. Dalam konteks penelitian ini strategi yang dimaksud adalah strategi untuk mengoptimalkan potensi pertambangan di Kabupaten Tanggamus sebagai bagian penting dari perekonomian suatu daerah. Oleh karena itu strategi disini banyak dihadapkan pada kondisi *internal* dan kondisi *eksternal* suatu organisasi pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Koteen dan Higgins dalam Salusu (1996: 105) menjelaskan tentang tipe-tipe strategi yaitu: (a) *Corporate Strategy* (strategi organisasi) strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatifinisiatif strategi yang baru; (b) *Program Strategy* (strategi program) strategi ini lebih memberi perhatian pada

implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi; (c) *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya) strategi sumber daya ini memusatkan perhatian lebih kepada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya; (d) *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan) fokus dari strategi ini lebih mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

Dari keempat tipe strategi di atas, yang berkaitan dengan penelitian ini adalah tipe strategi *Corporate Strategi* (strategi organisasi), *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya), dan *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Dimana fokus dari strategi organisasi berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru, strategi pendukung sumberdaya memusatkan perhatian lebih kepada memaksimalkan pemanfaatan sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi, dan strategi kelembagaan lebih fokus mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

Hatten dan Hatten (1998) dalam Salusu (1996:107) memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi, yaitu: (a) Strategi harus konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus, ikutlah arus perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju; (b) Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi. Apabila

banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi hendaknya diserasikan satu dengan yang lain; (c) Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antar berbagai unit kerja dalam suatu organisasi sering kali mengklaim sumber dayanya, membiarkannya terpisah dari unit lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi; (d) Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat; (e) Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan; (f) Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Setiap strategi mengandung resiko, tetapi harus berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lubang yang besar. Oleh karena itu, suatu strategi harus dapat selalu dikontrol; (g) Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas kegagalan; (h) Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

Sedangkan berpikir strategis menurut Wahyudi dalam Hermawan (2005: 9) bahwa berpikir strategis adalah kekuatan dalam manajemen strategis termasuk

kekuatan untuk mengatasi berbagai persoalan strategis yang dihadapi oleh organisasi dimasa depan. Beberapa karakteristik berfikir strategis yakni, berorientasi masa depan, berhubungan dengan bisnis yang sangat kompleks, memerlukan perhatian dari manajemen puncak, dan mempengaruhi kemakmuran jangka panjang organisasi dan melibatkan sumber daya yang besar dari organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa berpikir strategis akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif sehingga akan menimbulkan banyak model penyelesaian masalah yang akan dihadapi, selain itu akan meminimalkan kesalahan dan menciptakan karakteristik organisasi yang selalu siap menghadapi perubahan lingkungan demi pencapaian tujuan.

Dalam tataran realitas pengelolaan pertambangan di daerah itu tidak semudah seperti yang dibayangkan, ada berbagai macam persoalan yang harus dipecahkan oleh pemerintah daerah, jika pemerintah daerah ingin mendapatkan manfaat dari kegiatan pertambangan yang ada di daerah. Untuk menganalisis ini, maka penulis menggunakan teori analisis lingkungan strategi.

D. Analisis Lingkungan Strategi

Untuk bisa mendapatkan strategi yang handal, seorang pemimpin dituntut untuk melakukan analisis lingkungan strategi. Menurut Hitt (1997: 78), analisis lingkungan harus dilakukan karena organisasi dewasa ini lebih merupakan suatu sistem yang terbuka (*open system*). Oleh karena itu, organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen organisasi adalah

memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan. Analisis lingkungan strategi terbagi menjadi dua macam, yakni analisis lingkungan *internal* dan analisis lingkungan *eksternal*.

Lingkungan *internal*, menurut Hitt (1997: 78), adalah lingkungan organisasi yang berada didalam organisasi tersebut secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada organisasi. Organisasi sendiri sesuai konsep masa kini merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang selanjutnya bisa digunakan untuk membentuk *market porition* tertentu. Dengan demikian analisis *internal* akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas, kompetensi/strategi inti yang dimiliki oleh organisasi dan kinerja. Lingkungan *internal* dalam penelitian ini adalah lingkungan yang berada didalam instansi Pemerintah Kabupaten Tanggamus. Sedangkan lingkungan *eksternal* adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan *eksternal* terdiri dari dua komponen, yakni: (a) Lingkungan Khusus. Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (*stakeholder*), seperti para birokrat instansi pemerintah, masyarakat. (b) Lingkungan Umum. Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Perubahan lingkungan

umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus, namun demikian manajer harus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi publik. Lingkungan *eksternal* dalam penelitian ini adalah lingkungan diluar instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus.

E. *Logical Framework Approach (LFA)*

Untuk bisa mendapatkan manfaat yang maksimal dari aktifitas pertambangan di daerah, maka pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kapasitas atau kompetensi yang memadai dalam rangka mengidentifikasi berbagai persoalan yang ada di dalam pertambangan daerah. Salah satu cara yang dapat membantu atau memudahkan untuk menginfentarisir berbagai persoalan adalah dengan menggunakan pendekatan *Logical Framework Approach (LFA)*.

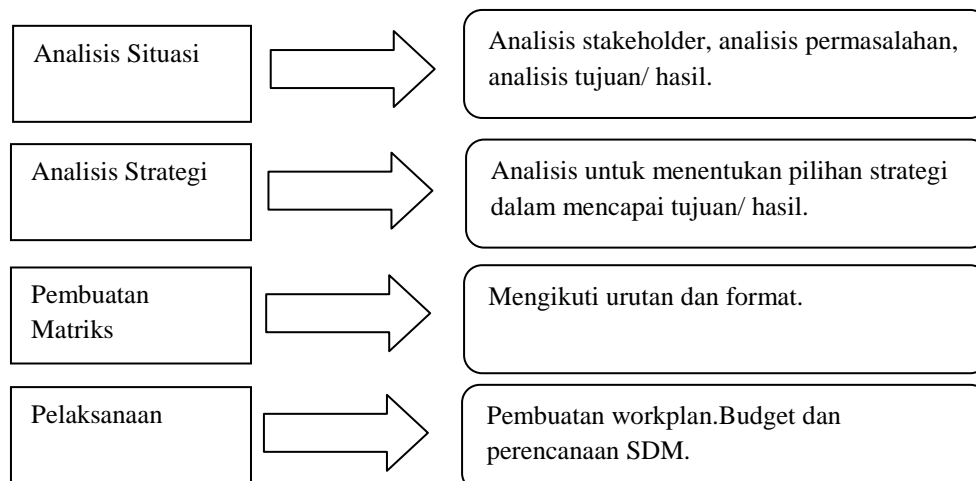
Logical Framework Approach (LFA) adalah alat untuk perencanaan, monitoring dan evaluasi dari project/program. Selain itu LFA adalah instrumen analisis, presentasi dan manajemen yang dapat membantu perencana untuk menganalisis situasi *eksisting*, membangun hierarki logika dari tujuan yang akan dicapai, mengidentifikasi resiko potensial yang dihadapi dalam pencapaian tujuan dan hasil, membangun cara untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap tujuan (*output*) dan hasil (*outcome*), menyajikan ringkasan aktivitas suatu kegiatan serta membantu upaya monitoring selama pelaksanaan implementasi proyek (<http://kyutri.com/menyusun-logical-framework-analysis-lfa>). Diperjelas oleh Alan Wasch (2002: 2) *The Logical Framework Approach (LFA) is a tool-or other an*

open set of tools-for project design and management. Its purpose is to provide a clear, rational framework for planning the envisomed activities and determining how to measure a project's success, while taking external factors into account.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan logframe mencakup seluruh proses manajemen yang meliputi perencanaan, penilaian, monitoring dan evaluasi. Karena itu sangat tepat jika dikatakan bahwa logframe merupakan *management tools*. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa LFA adalah alat untuk perencanaan, monitoring, evaluasi, instrumen analisis, presentasi dan manajemen yang dapat membantu perencana untuk menganalisis situasi eksisting, membangun hirarki logika dari tujuan yang akan dicapai dari project/program.

Dalam *the Logical Framework Approach (LFA)* terdapat beberapa analisis yang dilakukan. Alan Wasch (2000: 9-21) dalam artikelnya *Introduction to the LFA* ada 4 analisis yang dilakukan, yakni analisis *stakeholder*, analisis problem, analisis tujuan, dan analisis strategi.

Gambar 2.1 Langkah-langkah penyusunan logframe adalah sebagai berikut:



Pertama, Analisis *Stakeholder* yakni merupakan, (a) Analisis *stakeholder* digunakan untuk memetakan dan menganalisis setiap *stakeholder* yang terkait dengan pencapaian project; (b) *Stakeholder* adalah pihak bisa individu atau kelompok atau organisasi/lembaga yang terkait dengan kegiatan program/project yang akan dilakukan; (c) *Stakeholder* utama adalah *stakeholder* yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan; (d) *Stakeholder* sekunder adalah *stakeholder* yang berpengaruh tidak langsung terhadap program/project;

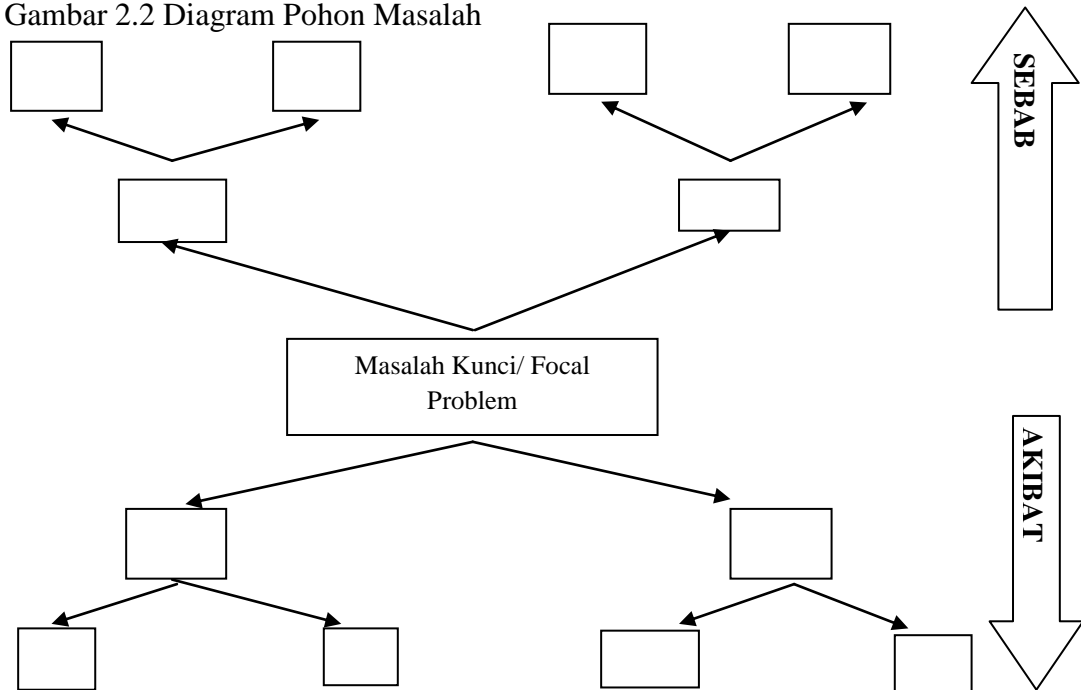
Tabel 2.1 Analisis *Stakeholder*

Urutan <i>Stakeholder</i>	Pengalaman, Keahlian dan Sumberdaya	Interest dan Keinginan	Hambatan dan Isu	Peran (Terkait dengan Kegiatan)
<i>Stakeholder</i> Utama				
<i>Stakeholder</i> Sekunder				
<i>Stakeholder</i> Tersier				

Kedua, Analisis Permasalahan, meliputi: (a) Menyusun list permasalahan yang akan menjadi dasar dalam penyusunan program/project; (b) Menyusun dalam bentuk pohon permasalahan dimulai dengan menentukan permasalahan kunci atau permasalahan utama; (c) Menyusun penyebab dari permasalahan tersebut muncul. Disusun secara bertingkat mulai dari satu tingkat ke tingkat lainnya; (d) Menyusun akibat dari adanya permasalahan tersebut. Juga disusun secara bertingkat; (e) Pohon permasalahan memberikan gambaran mulai dari akar

sampai pucuk permasalahannya dan akan menjadi panduan untuk menyusun logframe. Berikut gambar contoh sederhana diagram pohon problem/ masalah:

Gambar 2.2 Diagram Pohon Masalah



Ketiga, Analisis Hasil yakni: (a) Merupakan prosedur yang secara sistematis mengenali, memilah dan menjelaskan secara rinci mengenai keterlibatan semua pihak dalam situasi yang tertentu; (b) Dalam prakteknya dilakukan dengan membuat pohon hasil yang dikembangkan dari pohon permasalahan yang diangkat dan melakukan perincian lebih detail lagi dengan menuliskan pilihan pilihan dari hasil yang akan dicapai; (c) Cara melakukannya adalah dengan mengacu pada pohon permasalahan, dan mengubah kalimat negatif dari pohon permasalahan menjadi kalimat positif; (d) Setelah diubah menjadi kalimat positif maka harus diperhatikan adalah pernyataan objective/hasil tersebut harus jelas. Kemudian jika diperlukan untuk mendetailkan pernyataan objective/hasil tersebut

maka dapat dilakukan; (e) Analisis hasil juga harus jelas dan sudah mempertimbangkan resiko.

Keempat, Analisis strategi adalah tahapan identifikasi pilihan-pilihan strategi untuk mencapai tujuan program, dari pilihan yang ada kemudian ditentukan strategi yang paling tepat berdasarkan tujuan utama pengembangan program. Pilihan strategi mesti mempertimbangkan resiko yang mungkin muncul serta membangun kriteria seperti target group penerima manfaat, kelanjutan manfaat, kemampuan memelihara aset setelah program selesai, jumlah biaya yang dibutuhkan, kelayakan teknis, kontribusi terhadap penguatan institusi, dampak terhadap lingkungan, dan kesesuaian dengan prioritas program pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dibangunlah matriks logframe yang merupakan rangkuman dari tujuan program, strategi mencapai tujuan, asumsi yang digunakan dan bagaimana *output* dan *outcome* dimonitor. Logframe matriks terdiri dari 4 elemen dasar yaitu: (1) Hubungan antara *Goals*, *Objectives*, *outputs* dan *Activities*; (2) Logika vertical dan logika horizontal; (3) Indikator; (4) Asumsi dan resiko yang perlu diidentifikasi pada tahap penyusunan program.

F. Matriks Logframe

Matriks logframe merupakan hasil dari analisis logframe di atas yang menyajikan ringkasan apa yang menjadi tujuan program dan bagaimana melakukannya, apa yang menjadi asumsi dasar, dan bagaimana *output* dan *outcome* dimonitor dan dievaluasi. Struktur matriks logframe terdiri dari hirarki

tujuan (*goal, objectives, outcome*), kegiatan, indikator pengukuran, metode verifikasi, dan asumsi. Tabel berikut adalah contoh struktur matriks logframe:

Tabel 2.2 Struktur Matriks Logframe

HIRARKI LOGIS	INDIKATOR	ALAT VERIVIKASI INDIKATOR	ASUMSI DAN RESIKO
GOAL/TUJUAN	Indikator yang menunjukkan kondisi tercapainya maksud program/project	Bukti kualitatif (fisik) maupun kuantitatif yang digunakan untuk mengukur indikator	Asumsi yang digunakan dengan melihat faktor external
PURPOSE/ MAKSUD	Indikator yang menunjukkan kondisi tercapainya maksud program/project	Bukti kualitatif (fisik) maupun kuantitatif yang digunakan untuk mengukur indikator	Asumsi yang digunakan dengan melihat faktor external
OUTPUT/ KELUARAN	Indikator yang menunjukkan adanya output atau keluaran yang dihasilkan	Bukti kualitatif (fisik) maupun kuantitatif yang digunakan untuk mengukur indikator	Asumsi yang digunakan dengan melihat faktor external
ACTIVITIES/ INPUT/ KEGIATAN	Indikator yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan (termasuk biaya, SDM, dll)	Bukti kualitatif (fisik) maupun kuantitatif yang digunakan untuk mengukur indikator	Asumsi yang digunakan dengan melihat faktor external

Dipilihnya pendekatan kerangka logis dengan instrument matriks logframe dalam perumusan strategi pengelolaan potensi pertambangan di Kabupaten Tanggamus didasari oleh pertimbangan sebagai berikut: (1) Mengingat semua program dipengaruhi oleh *stakeholder* yang memiliki beragam kepentingan,

potensial, kekurangan, dan karakteristik lainnya. Maka pendekatan logframe diharapkan mampu untuk memetakan dan menganalisis setiap *stakeholder* yang terkait dengan pencapaian program tersebut; (2) Melalui pendekatan logframe ini, diharapkan dapat teridentifikasinya problem kunci, tantangan dan kesempatan, serta hubungan sebab-akibat, sehingga desain program yang dibangun dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi; (3) Melalui pendekatan logframe ini juga dapat digambarkan situasi masa depan yang akan dicapai; (4) Selanjutnya dengan pendekatan logframe ini dapat teridentifikasinya pilihan-pilihan strategi untuk mencapai tujuan program. Dari pilihan yang ada kemudian ditentukan strategi yang paling tepat berdasarkan tujuan utama pengembangan program. Apabila dalam pengelolaan pertambangan di Daerah Kabupaten Tanggamus pencapaian hasil ingin sesuai dengan yang diharapkan secara efektif dan efisien, maka dibutuhkan optimalisasi potensi pertambangan.

H. Alur Kerangka Pemikiran

Pertambangan adalah segala upaya yang dilakukan untuk mengambil dan memanfaatkan semua bahan galian dari muka bumi yang mempunyai nilai ekonomi yang rangkaian kegiatannya dimulai dari penyelidikan bahan galian sampai pemasaran bahan galian. Kabupaten Tanggamus merupakan salah satu Kabupaten yang memiliki banyak potensi pertambangan yang memadai dan memiliki potensi pertambangan yang beragam. Berdasarkan tinjauan geologi, Kabupaten Tanggamus memiliki kekayaan mineral yang cukup banyak. Diantaranya potensi Biji Besi, Mangan, Emas, Galena, Pasir Besi, Batu Bara,

Zeolit, Andesit, Batu Gamping, Seng, Bentonite, Belerang, Batu Apung, Pasir, Granit, Lempung dan Silika. Potensi pertambangan yang berlimpah ini akan dikelola berdasarkan peraturan perundangan yang telah ada sebagai berikut; (1) Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara; (2) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batu Bara; (3) Peraturan daerah Kabupaten Tanggamus Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertambangan, dan Energi; (4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2007 Tentang Penataan Ruang.

Namun, muncul sejumlah permasalahan dalam hal pengelolaan pertambangan di Kabupaten Tanggamus ini, yaitu: (1) Keterbatasan Dana Untuk Pengembangan SDM; (2) Lemahnya Promosi dan *Networking* Sumber Daya Mineral; (3) Minimnya SDM yang Professional; (4) Konsentrasi Penambang Hanya Pada Jenis Bahan Galian Tertentu; (5) Kurangnya Kesadaran Pengusaha Dalam Melaksanakan Kewajibannya Yakni Membuat Laporan Kegiatan Penambangan; (6) Jalur Gempa/ Sesar Semangka; (7) Masih Tingginya Jumlah Penambangan Tanpa Izin (Illegal). Berdasarkan hal di atas, penulis ingin mengetahui upaya strategi Pemerintah Kabupaten Tanggamus dalam mengatasi permasalahan dalam optimalisasi potensi pertambangan di Kabupaten Tanggamus. Namun sebelum menentukan strategi apa yang akan dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tanggamus, terlebih dahulu melakukan Analisis *stakeholder*, analisis permasalahan, analisis hasil, dan analisis strategi untuk mengetahui apa saja permasalahan dalam optimalisasi potensi pertambangan Daerah di Kabupaten

Tanggamus dan meminimalisir masalah baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi dengan menciptakan sebuah strategi dan menganalisisnya untuk menyelesaikan masalah tersebut. Alasan yang mendasari diperlukannya strategi dan manajemen strategi dalam optimalisasi potensi pertambangan adalah untuk lebih meningkatkan potensi pertambangan serta mempermudah mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang dialami dan peluang di masa yang akan datang.

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan saran agar dimasa mendatang dapat terwujud Kabupaten Tanggamus sebagai kabupaten pengelola pertambangan yang baik, profesional, dan berorientasi lingkungan, sehingga mampu meningkatkan PAD dan PDRB Kabupaten Tanggamus. Kerangka pikir ini dapat di lihat di bawah ini.

Gambar2.3 Kerangka Pikir:

