

**STRATEGI PROGRAM PADAT KARYA OLEH DINAS SUMBER DAYA AIR DAN BINA MARGA  
KOTA SURABAYA (STUDI PROYEK PADAT KARYA PAVING TAMBAKSARI SURABAYA)**

**Yoan Wandan Sari**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[yoan.20079@mhs.unesa.ac.id](mailto:yoan.20079@mhs.unesa.ac.id)

**Meirinawati**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[meirinawati@unesa.ac.id](mailto:meirinawati@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Program Padat Karya Kota Surabaya merupakan program pemberdayaan masyarakat sebagai upaya pemerintah dalam mengatasi kemiskinan dan pengangguran di Surabaya. DSDABM Surabaya menjalankan program ini melalui produksi dan pemasangan paving. Program ini merupakan program yang banyak disoroti media online karena kesuksesannya mampu meraup omzet sebesar 6-7 juta rupiah per bulan bagi pelaku usaha, namun pendapatan tersebut menurun seiring waktu. Tidak adanya target produksi dari DSDABM menjadi salah satu faktor penurunan pendapatan karena pelaku usaha merasa bebas dalam produksi dan menjadi lalai. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen strategi Program Padat Karya oleh DSDABM Surabaya menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian berdasarkan teori proses manajemen strategi Rahajeng Widya, meliputi merumuskan strategi, menerapkan strategi, dan mengevaluasi strategi. Lokasi penelitian ini berlokasi di Kantor DSDABM dan tempat produksi paving di Tambaksari dengan melibatkan subjek penelitian, yaitu staff DSDABM dan pelaku usaha. Data yang didapat melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, akan dianalisis melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan DSDABM Surabaya telah memaksimalkan Program Padat Karya produksi paving melalui kekuatan yang dimiliki dengan memberikan pelatihan, pendampingan, bantuan dana, bantuan sarana dan prasarana, serta fasilitas pelayanan kepada pelaku usaha. Namun, terdapat kendala seperti mentalitas pelaku usaha, tidak adanya target produksi, kurang memadainya alat/mesin, kurangnya sosialisasi, serta minimnya pemasaran. Saran yang diberikan meliputi: 1) Mengadakan sosialisasi rutin, 2) Menetapkan target minimum produksi, 3) Melakukan kerjasama dengan instansi lain dan perusahaan swasta, 4) Menggalakkan sanksi, 5) Memaksimalkan penggunaan website Padat Karya.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Kemiskinan, Program Padat Karya Paving.

**Abstract**

Padat Karya Surabaya City Program is a community empowerment program as a government effort to overcome poverty and unemployment in Surabaya. DSDABM Surabaya runs this program through paving production and installation. This program is a program that is widely highlighted by online media because of its success in being able to reap a turnover of 6-7 million rupiah per month for business actors, but this income decreases over time. The absence of production targets from DSDABM is one of the factors in the decline in income because business actors feel free in production and become negligent. This research aims to describe the strategic management of the Padat Karya Program by DSDABM Surabaya using descriptive qualitative research methods. The research focus is based on Rahajeng Widya's strategic management process theory, including formulating strategies, implementing strategies, and evaluating strategies. The location of this research is located at the DSDABM Office and the paving production site in Tambaksari by involving research subjects, namely DSDABM staff and business actors. Data obtained through observation, interviews, and documentation will be analyzed through data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results showed that DSDABM Surabaya has maximized the Padat Karya Program for paving production through its strengths by providing training, mentoring, financial assistance, facilities and infrastructure assistance, and service facilities to business actors. However, there are obstacles such as the mentality of business actors, the absence of production targets, inadequate tools/machines, lack of socialization, and lack of marketing. Suggestions include: 1) Hold regular socialization, 2) Setting a minimum production target, 3) Collaborating with other agencies and private companies, 4) Promoting sanctions, 5) Maximizing the use of the Padat Karya website

**Keyword:** Strategic Management, Proverty, Padat Karya Paving Program.

## PENDAHULUAN

Kemiskinan menurut Cahyat dan Gonner (2007) merupakan situasi dimana individu atau rumah tangga mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan dasar. Kebutuhan dasar tersebut bisa meliputi sandang, pangan, dan pakan. Menurut KBBI (2016), kebutuhan sandang adalah bahan pakaian yang digunakan oleh manusia untuk melakukan aktifitas sehari-hari yang berfungsi melindungi tubuh dari udara yang dingin, sinar matahari, debu, maupun kotoran. Sedangkan kebutuhan pangan adalah segala sesuatu yang dapat dimakan, selain makanan, yang menjadi kebutuhan pokok manusia adalah minum. Dengan makan dan minum energi manusia akan terjaga sehingga dapat melakukan aktifitas dengan normal. Sedangkan kebutuhan papan yaitu tempat tinggal. Dengan tempat tinggal ini, manusia akan terlindungi dari panas, hujan, udara yang dingin, binatang buas, dan lainnya. Menurut Suryawati (2005), ciri-ciri kemiskinan dapat dilihat dari kelompok penduduk sebagai berikut; (1) Adanya tingkat pendidikan yang rendah, (2) Rata-rata memiliki usaha sendiri atau bekerja dalam sektor informal yang sifatnya kecil, (3) Tidak memiliki faktor produksi sendiri seperti tanah, peralatan dalam menunjang pekerjaan, dan keterampilan, (4) Kurangnya bantuan fasilitas umum.

Kemiskinan dapat terjadi karena beberapa faktor, diantaranya tidak memudahinya upah minimum, kurang baiknya taraf hidup masyarakat, meningkatnya angka pengangguran tanpa diimbangi dengan lapangan pekerjaan. Menurut Zurisdah (2016), pengangguran adalah penduduk dengan usia produktif bekerja yang tidak memiliki pekerjaan. Sedangkan menurut Sukirno (2009), pengangguran adalah kondisi dimana individu yang tergolong dalam angkatan kerja tetapi belum memperoleh pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa pengangguran merupakan keadaan dimana seseorang yang tidak memiliki pekerjaan pada usia produktif bekerja. Beberapa faktor penyebab terjadinya pengangguran diantaranya adanya kemajuan teknologi, tidak menyeimbangkan antara tenaga kerja kota dengan daerah, kurangnya keterampilan masyarakat, rendahnya tingkat pendidikan, dan besarnya angkatan kerja yang tidak diimbangi oleh lapangan dan kesempatan kerja. Jenis pengangguran berdasarkan lama waktu bekerja menurut Ritonga dan Firdaus (2007) dibedakan menjadi tiga, yaitu setengah menganggur, pengangguran terselubung, dan pengangguran terbuka. Setengah

menganggur adalah mereka yang bekerja tapi tidak secara optimal dan bekerja kurang dari 35 jam perminggu. Pengangguran terselubung merupakan seorang pekerja dengan produktivitas yang rendah, sedangkan pengangguran terbuka merupakan individu yang tidak memiliki pekerjaan dan/atau sedang mencari pekerjaan.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya, pada tahun 2020 angka pengangguran terbuka di Surabaya mengalami kenaikan sebesar 4,03% dari tahun 2019, yang mulanya pada tahun 2019 berada pada angka 5,76% meningkat menjadi 9,79%. Meningkatnya angka pengangguran di Surabaya merupakan salah satu dampak dari adanya pandemi Covid-19 pada tahun 2020, dimana terjadi PHK massal dikarenakan banyaknya hotel, pertokoan, dan pusat perbelanjaan yang tutup baik sementara maupun permanen sehingga mengharuskan pengurangan tenaga kerja dan menimbulkan peningkatan pada angka pengangguran. Dengan meningkatnya pengangguran sangat berdampak pada perekonomian dan kehidupan masyarakat. Beberapa dampak pengangguran pada perekonomian antara lain menurunnya pendapatan perkapita, menurunnya daya beli di masyarakat, menambah hutang negara, dan sebagainya. Sedangkan dampak pengangguran bagi masyarakat antara lain hilangnya sumber pendapatan, menurunnya daya beli masyarakat, meningkatnya jumlah kriminalitas, serta terjadinya kemiskinan.

Berdasarkan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 pada pasal 34 ayat (1) yang berbunyi "Fakir miskin dan anak-anak terlantar dipelihara oleh negara" dan pasal 27 ayat (2) yang berbunyi "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Dengan pasal-pasal tersebut mewajibkan pemerintah Indonesia untuk memberikan kehidupan yang layak bagi masyarakat miskin dengan memberikan beberapa bantuan. Terdapat beberapa bantuan yang diberikan oleh pemerintah mulai dari bantuan pangan, kesehatan, pendidikan, perumahan, peningkatan keterampilan, modal usaha, dan perlindungan keamanan. Bantuan pangan yang telah pemerintah berikan, yaitu bansos, Bantuan Langsung Tunai, Bantuan Pangan Non Tunai. Bantuan kesehatan dari pemerintah, yaitu dengan adanya program BPJS Kesehatan dan juga Program Keluarga Harapan. Bantuan pendidikan yang diberikan oleh pemerintah berupa dana operasional sekolah, Kartu Indonesia Pintar,

Program Indonesia Pintar, dan bantuan subsidi upah. Bantuan perumahan oleh pemerintah, yaitu dengan program bedah rumah atau rumah tidak layak huni. Bantuan peningkatan keterampilan, yaitu dengan memberikan beberapa edukasi untuk meningkatkan keterampilan masyarakat agar dapat dimanfaatkan dalam mencari pekerjaan. Dalam meningkatkan keterampilan dan menambah lapangan pekerjaan, pemerintah juga telah memberikan wadah bagi masyarakat untuk mencari dan mengembangkan keterampilan masyarakat, contohnya dengan Program Padat Karya.

Program Padat Karya dicetuskan pertama kali oleh Presiden Indonesia ke-6, yaitu Susilo Bambang Yudhoyono pada tahun 2005. Program Padat Karya ini diinisiasi sebagai upaya pemerintah dalam mengatasi pengangguran dan meningkatkan pembangunan infrastruktur pada tiap daerah di Indonesia dengan melibatkan penganggur, setengah penganggur, dan warga miskin. Kota Surabaya merupakan salah satu kota yang turut menggerakkan Program Padat Karya. Program Padat Karya Surabaya yang dicetuskan oleh Walikota Surabaya, yaitu Eri Cahyadi, telah diresmikan pada 25 Maret 2022. Meskipun Program Padat Karya yang dicetuskan oleh Susilo Bambang Yudhoyono dengan Program Padat Karya Surabaya yang dicetuskan oleh Eri Cahyadi merupakan inisiatif yang berbeda, tetapi memiliki kesamaan tujuan dalam Program Padat Karya, yaitu menciptakan lapangan pekerjaan guna mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran. Program Padat Karya Surabaya yang dicetuskan oleh Eri Cahyadi akan lebih fokus pada kebutuhan dan kondisi khusus Kota Surabaya, dengan melibatkan proyek infrastruktur lokal, peningkatan lingkungan, serta kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan Kota Surabaya. Dengan adanya perbedaan lingkup, skala, serta fokus tersebut dapat tercipta variasi dalam peraturan, penerapan, serta dampak yang berbeda.

Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya No. 66 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Surabaya No. 40 Tahun 2021 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Surabaya Tahun 2022 menjelaskan bahwa pemulihan ekonomi di Surabaya dapat dilakukan melalui penyerapan tenaga kerja melalui Program Padat Karya. Selain itu terdapat Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2023 tentang Program Padat Karya di Surabaya yang dimaksudkan sebagai acuan berjalannya Program Padat Karya. Tujuan utama program padat karya ini, yaitu

untuk meningkatkan pendapatan dan memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat miskin dan pengangguran, terutama masyarakat yang mengalami kehilangan penghasilan dan pekerjaan tetap.

Selain itu, Program Padat Karya Surabaya bertujuan untuk memulihkan perekonomian Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) di Surabaya dengan memanfaatkan potensi warga dan aset Pemerintah Kota Surabaya. Pada bulan Oktober 2022, Eri Cahyadi, mengatakan bahwa berdasarkan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) angka kemiskinan di Surabaya mencapai 200 ribu Kartu Keluarga. Dengan adanya hal ini, Eri Cahyadi selaku Walikota Surabaya, semakin gencar menggerakkan Program Padat Karya untuk mengurangi angka kemiskinan di Surabaya dengan melibatkan MBR di Surabaya.

Mekanisme pelibatan MBR pada program Padat Karya, yaitu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) membuat program atau kegiatan padat karya yang berlokasi di beberapa kecamatan. Setelah itu, pihak kecamatan menawarkan program atau kegiatan padat karya kepada MBR usia produktif yang ada pada database MBR Pemerintah Kota Surabaya. Jika terdapat MBR yang bersedia mengikuti akan dilibatkan pada kegiatan padat karya tersebut. Setelah itu, camat dan MBR membuat perjanjian yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Program Padat Karya. Program Padat Karya meliputi pelatihan barang/jasa, pemasaran produk, fasilitas bantuan pinjaman modal, serta fasilitas lokasi atau lahan usaha dengan memanfaatkan aset Bekas Tanah Kas Desa (BTKD) Pemerintah Kota Surabaya.

Namun, setelah beberapa bulan diresmikannya Program Padat Karya di Surabaya, terdapat berita dari [antaranews.com](https://antaranews.com) pada bulan Oktober 2022 dengan judul berita “DPRD nilai Program Padat Karya di Surabaya belum maksimal”, dengan adanya berita tersebut terlihat bahwa DPRD Kota Surabaya menilai program padat karya di Surabaya masih belum maksimal. Menurut Zuhro, Komisi B DPRD Kota Surabaya mengatakan ketidakmaksimalan Program Padat Karya dikarenakan belum adanya pendampingan yang serius.

“Ketidakmaksimalan jalannya Program Padat Karya di Surabaya dikarenakan belum adanya pendampingan yang serius kepada MBR yang menjadi pelaku usaha

program padat karya di Surabaya” (Antarane.com, Oktober 2022).

Oleh karena itu, DPRD Kota Surabaya meminta para dinas penanggungjawab untuk memaksimalkan program tersebut terlebih pada sektor UMKM untuk menggerakkan *stakeholder* yang ada bersama dengan masyarakatnya.



**Gambar 1. 1 Bukti Media Online Menyoroti Kesuksesan Program Padat Karya**  
Sumber: Kompas.com, 2023

Namun, pada Agustus 2023, beberapa media online menyoroti kesuksesan program Padat Karya di Surabaya. Kesuksesan tersebut dapat dilihat dari menurunnya angka kemiskinan dan tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Kota Surabaya. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya, angka pengangguran terbuka pada 2019 sebesar 5,76 persen, lalu mengalami kenaikan pada tahun 2020 menjadi 9,79 persen. Namun, pada tahun 2022 angka pengangguran terbuka turun menjadi 7,62 persen. Selain itu berdasarkan data internal Pemkot Surabaya, pada awal 2022 jumlah warga miskin di Surabaya mencapai 1,3 juta jiwa dan angka tersebut turun drastis pada akhir tahun 2022 menjadi 219.427 jiwa. Berdasarkan berita di atas dapat disimpulkan, bahwa Program Padat Karya telah berhasil menurunkan angka kemiskinan dan pengangguran di Kota Surabaya.

**Tabel 1.1 Jenis Program Padat Karya Berdasarkan Dinas Penanggungjawab**

No.	Dinas Penanggungjawab	Jenis Program
1.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	a. Cafe atau barista b. Cuci mobil c. Cuci motor
2.	Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata	a. Potong rambut b. Rumah batik c. Jahit sepatu d. Laundry
3.	Dinas Kesehatan	Perawat bayi

4.	Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian	a. Budidaya peternakan b. Budidaya pertanian c. Budidaya perikanan
5.	Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan	a. Jahit seragam, hijab, dan vermak b. Cuci helm c. Cuci sepatu d. Stand kosong SWK e. Sliper f. Toko kelontong
6.	Dinas Lingkungan Hidup	Tanaman hias
7.	Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja	Service AC
8.	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman serta Pertahanan	Penyerapan pekerja pada kegiatan perbaikan Rumah Tidak Layak Huni (RUTILAHU)
9.	Dinas Sosial	Perawat lansia
10.	Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga	a. Produksi paving b. Pemasangan paving

Sumber: BPBJAP, 2023

Dalam pelaksanaan Program Padat Karya ini, Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga (DSDABM) merupakan salah satu dinas yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan Program Padat Karya. Jenis program yang diampu oleh DSDABM pada Program Padat Karya adalah produksi paving. Tidak hanya DSDABM saja yang turut menggerakkan Program Padat Karya di Surabaya, tetapi sembilan dinas lainnya juga turut menggerakkan Program Padat Karya di Surabaya. Namun, yang menjadi perbedaan pelaksanaan Program Padat Karya DSDABM Surabaya dengan dinas lainnya bahwa jenis program produksi paving yang diampu oleh DSDABM Kota Surabaya mengalami kemajuan berupa omzet sebesar 6-7 juta rupiah perbulan untuk setiap pelaku usaha. Padat Karya produksi paving sendiri telah berada di sepuluh kecamatan kota Surabaya, yaitu Kecamatan Tambaksari, Kenjeran, Mulyorejo, Sukolilo, Gunung Anyar, Gubeng, Wonocolo, Sukomanunggal, Benowo, dan Pakal serta akan direncanakan bertambah di beberapa kecamatan lainnya.

Kecamatan Tambaksari merupakan salah satu lokasi kecamatan di Surabaya yang menggerakkan

Program Padat Karya produksi paving. Menurut BPS Kota Surabaya (2020), Kecamatan Tambaksari merupakan kecamatan dengan jumlah populasi penduduk terbesar di Kota Surabaya. Kecamatan Tambaksari sendiri merupakan lokasi pertama dibentuknya Program Padat Karya produksi paving. Selain itu, Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari Surabaya merupakan salah satu lokasi pelaku usaha Padat Karya produksi paving yang berhasil meraup omzet sebesar 6-7 juta rupiah per orangnya dalam setiap bulan.



**Gambar 1. 2 Bukti Media Online Menyoroti Kesuksesan Program Padat Karya Produksi Paving Tambaksari**

Sumber: Warta Transparansi, 2022

Berdasarkan gambar di atas menjadi bukti bahwa keberhasilan Program Padat Karya produksi paving mampu meraup penghasilan sebesar 6-7 juta rupiah tiap pelaku usahanya. Keberhasilan program ini juga tidak lepas dari bantuan Pemkot Surabaya yang turut memfasilitasi kelompok padat karya paving mulai dari memberikan pelatihan hingga modal hasil dari kerjasama dengan BPR Surya Artha Utama sebesar 15 juta rupiah yang digunakan untuk membeli bahan pembuatan paving. Alat dan bahan sendiri juga disediakan oleh Pemkot Surabaya hasil *Corporate Social Responsibility* (CSR). Namun, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan ketua kelompok padat karya produksi paving di Tambaksari Surabaya, Djafar Sidiq, mengatakan bahwa pendapatan dari bulan ke bulan kian menurun. Bahkan, pada bulan Agustus dan September 2023 pendapatan tiap anggota berkisar sebesar 1,5-2 juta rupiah. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui gambar slip gaji yang diberikan pelaku usaha kepada peneliti.

Menurunnya pendapatan pelaku usaha padat karya produksi paving di Tambaksari dikarenakan mesin pembuat dan kualitas bahan paving yang diberikan oleh DSDABM berada di bawah standar, sehingga kurangnya minat pembeli karena kualitas yang dihasilkan masih di bawah standar. Dengan kualitas yang masih di bawah

standar juga pelaku usaha Padat Karya produksi paving tidak dapat bersaing dengan pabrik paving lainnya. Selain itu, DSDABM selaku penanggungjawab jalannya Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari juga tidak memberikan target dan produksi yang tetap kepada pelaku usaha, sehingga pendapatan pelaku usaha didapat sesuai dengan jumlah pesanan dan banyaknya produksi paving setiap bulannya.

“Gaji 6 juta per bulan tiap orang itu dulu, Mbak, waktu awal-awal saja. Sekarang, tiap bulannya paling, ya, 2 juta tiap orangnya. Karena gaji dibagi sesuai dengan banyaknya jumlah pekerja. Semakin banyak pekerja, maka semakin sedikit gaji yang diterima. Tetapi jika pekerjaanya sedikit juga kita ngga *ngatasi* untuk produksi banyak, Mbak. Jadi kalau bisa, antara pekerja dengan jumlah produksi sama rata dengan diimbangi alat dan bahan yang kualitasnya baik.” (Kutipan wawancara awal, 25 November 2023).

Berdasarkan uraian dan kutipan wawancara tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peran Pemerintah Kota Surabaya bersama dengan dinas terkait, yaitu Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya dalam mengelola (manajemen strategi) Program Padat Karya sebagai upaya pengentasan kemiskinan dan pengangguran di Kota Surabaya.

Adapun penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu penelitian oleh Kesuma (2019) tentang Manajemen Strategi Program GERTAK sebagai Upaya Penanggulangan Kemiskinan di Kab. Trenggalek dengan hasil menunjukkan bahwa Tim Koordinasi telah berusaha keras dalam melaksanakan program GERTAK, untuk mengatasi masalah kemiskinan di Kabupaten Trenggalek, namun masih terdapat beberapa kekurangan atau kendala yang harus diselesaikan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putricia dan Prathama (2023) tentang Pemberdayaan Masyarakat melalui Program Padat Karya Viaduct by Gubeng di Kota Surabaya juga memiliki keterkaitan dengan topik yang peneliti gunakan. Hasil dari penelitian Putricia dan Prathama menjelaskan bahwa Program Padat Karya telah berhasil mewujudkan beberapa perbaikan, namun masih belum berhasil dalam mewujudkan perbaikan kehidupan masyarakat Surabaya.

Menurut Ismail (2012), manajemen strategi merupakan suatu metode yang melahirkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang dapat menunjang pencapaian tujuan. Menurut Meirinawati dan Niswah (2015) terdapat tiga proses manajemen strategi meliputi perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Adapun menurut Widya (2020), terdapat tiga tahap dalam proses manajemen strategi, yaitu diawali dengan merumuskan strategi, menerapkan strategi, dan mengevaluasi strategi. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu metode yang melahirkan keputusan dan tindakan strategis guna menunjang pencapaian tujuan suatu organisasi dengan melalui tiga tahap proses manajemen strategi, yaitu merumuskan strategi, menerapkan strategi, serta mengevaluasi strategi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif guna menghasilkan data deskriptif yang berupa kalimat tertulis dari seseorang yang telah diamati. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya serta lokasi produksi paving Program Padat Karya yang terletak di Jalan Tambaksari No 11 Surabaya. Fokus penelitian ini menggunakan teori proses manajemen strategi oleh Widya (2020) yang terdiri dari beberapa indikator, diantaranya:

### 1. Merumuskan Strategi

Pada indikator ini merupakan proses dalam emmentukam langkah terbaik guna mencapai tujuan suaru organisasi. Dalah indikator ini terdapat beberapa hal yang perlu diperhatika, seperti:

- a. Pengembangan visi dan misi
- b. Analisis SWOT
- c. Menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang
- d. Menentukan strategi alternatif

### 2. Menerapkan Strategi

Pada indikator ini, strategi yang telah ditetapkan akan diterapkan dengan melalui beberapa pengembangan, seperti:

- a. Pengembangan Program
- b. Pengembangan Anggaran
- c. Pengembangan Prosedur

### 3. Mengevaluasi Strategi

Pada indikator ini terdapat dua kegiatan utama, diantaranya:

- a. Mengkaji ulang faktor internal dan eksternal
- b. Melakukan upaya perbaikan terhadap kekurangan kinerja untuk mencapai keberhasilan di masa yang akan datang.

Subjek pada penelitian ini meliputi Kepala Bidang Jalan dan Jembatan DSDABM Surabaya, Ketua Tim Kerja Pemeliharaan Jalan dan Jembatan DSDABM Surabaya, Staff Anggota Tim Kerja Pemeliharaan Jalan dan Jembatan DSDABM, Staff Kecamatan Tambaksari, serta ketua dan anggota kelompok Program Padat Karya paving Tambaksari.

Sumber data pada penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Dimana pada data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dan observasi. Sedangkan pada data sekunder didapat melalui literatur, artikel, jurnal, situs internet, dokumentasi, serta rekaman wawancara. Instrumen penelitian ini menggunakan tiga instrumen, seperti pedoman wawancara, catatan lapangan, dan peneliti sendiri. Sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini dengan melalui beberapa tahap, seperti pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya merupakan instansi pemerintah Kota Surabaya yang bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya air dan pembangunan pada bidang infrastruktur. Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya terlibat dalam beberapa proyek, seperti pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, sistem drainase, dan manajemen sumber daya air guna mendukung perkembangan Kota Surabaya. Dengan menyediakan dan mewujudkan sistem jaringan jalan yang terpercaya dan berwawasan lingkungan akan menumbuhkan kemakmuran Kota Surabaya sehingga dapat mencapai efisiensi dan efektifitas transportasi jalan. Bidang Jalan dan Jembatan bertanggungjawab penuh dalam pelaksanaan Program Padat Karya yang diampu oleh Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya, yaitu produksi dan pemasangan paving. Program Padat Karya Kota Surabaya merupakan kegiatan pemberdayaan masyarakat Surabaya yang melibatkan Masyarakat Berpenghasilan Rendah/Keluarga Miskin yang berusia produktif dalam rangka mengurangi kemiskinan dan pengangguran di

Surabaya serta meningkatkan pendapatan serta mempertahankan daya beli masyarakat.

Pada penelitian ini, proses manajemen strategi Program Padat Karya oleh DSDABM Surabaya menggunakan teori Widya (2020), dengan melalui tiga indikator, yaitu:

### **1. Merumuskan Strategi**

Dalam merumuskan strategi, melalui beberapa tahap diantaranya:

#### **a. Pengembangan Visi dan Misi**

Program Padat Karya tidak memiliki visi dan misi tersendiri, namun berangkat dari Perubahan RKPD Kota Surabaya Tahun Anggaran 2022 juga terbitlah Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2023 tentang Program Padat Karya di Kota Surabaya. Program Padat Karya memiliki beberapa tujuan yang sejalan dengan visi dan misi Kota Surabaya 2022-2026, dimana pada tujuan Program Padat Karya antara lain, memupuk rasa kebersamaan, gotong royong, dan partisipasi masyarakat dalam membangun Surabaya, hal tersebut sejalan dengan visi Kota Surabaya 2022-2026. Selain itu, tujuan Program Padat Karya menciptakan lapangan kerja melalui Program Padat Karya, hal tersebut sejalan dengan misi Kota Surabaya 2022-2026. Selain itu, sejalan dengan visi dan misi DSDABM Surabaya, yaitu memantapkan jaringan jalan, utilitas, dan sistem drainase yang terpadu dan selaras dengan infrastruktur tata ruang kota yang terpadu dengan melalui beberapa misi, diantaranya mewujudkan keberlanjutan pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, dan sistem drainase; meningkatkan jaringan utilitas yang terpadu, memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Dengan sejalanannya visi dan misi perubahan RKPD dengan DSDABM Surabaya beserta tujuan dari Program Padat Karya produksi paving dalam meningkatkan kapasitas dan partisipasi masyarakat dalam melakukan pembangunan daerah serta mendayagunakan sumber daya, terutama MBR/Keluarga Miskin dalam pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving, dapat menjadi alasan kuat Program Padat Karya produksi paving oleh DSDABM dijalankan.

#### **b. Analisis SWOT**

Pada tahap analisis SWOT dapat mengidentifikasi faktor-faktor secara sistematis guna merumuskan strategi suatu organisasi. Adapun beberapa hal yang ditemukan dalam proses analisis SWOT, meliputi

#### **1) Strength**

##### **a) Pelatihan dan Pendampingan**

Pemkot Surabaya melalui DSDABM Surabaya telah memberikan pelatihan dan pendampingan kepada kelompok usaha Program Padat Karya produksi paving. Dalam pelaksanaan pelatihan dan pendampingan ini juga melibatkan fasilitator/mentor yang berkompeten dalam pembuatan paving, yaitu Tim dari Insititut Teknologi Sepuluh Nopember. Dengan melakukan pelatihan dan pendampingan kepada kelompok usaha Padat Karya produksi paving akan menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, memperbaiki kinerja kelompok usaha, selain itu dapat membantu kelompok usaha mengatasi tantangan yang akan dihadapi. Selain itu, karena adanya perbedaan latar belakang pekerjaan dari para pelaku usaha, pelatihan yang diberikan oleh Pemkot Surabaya melalui DSDABM diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru bagi para pelaku usaha.

##### **b) Bantuan Dana**

Salah satu kekuatan yang paling penting dalam pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving adalah bantuan dana. Pemerintah Kota Surabaya melalui DSDABM Surabaya turut memberikan bantuan pendanaan guna kelancaran jalannya Program Padat Karya produksi paving. Pembiayaan Program Padat Karya ini bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selain bersumber dari APBD, bantuan dana juga diberikan oleh PT. BPR Surya Artha Utama sebagai pinjaman modal usaha kepada kelompok usaha Padat Karya produksi paving sebesar 15juta yang digunakan untuk pelatihan dan membeli bahan baku pembuatan paving.

##### **c) Bantuan Sarana dan Prasarana**

Kekuatan lainnya berada pada dukungan berupa bantuan sarana dan prasarana oleh



DSDABM Surabaya. Sarana dan prasarana tersebut meliputi lahan serta alat/mesin pembuatan paving. Pemkot Surabaya melalui DSDABM Surabaya ialah mesin *press* dan mesin penggiling (*mixer*). Pada kelompok usaha Padat Karya Paving Tambaksari masing-masing alat yang diberikan oleh DSDABM berjumlah 2 buah. Sedangkan lahan yang diberikan salah satunya berlokasi pada Jl. Tambaksari No. 11 (Area Kantor Satgas DSDABM).

d) Bantuan Fasilitas Pelayanan

Selain memberikan dukungan dana, sarana dan prasarana, DSDABM memberikan bantuan fasilitas pelayanan berupa uji tes kekuatan paving oleh Intitut Teknologi Sepuluh Nopember, pendampingan pembuatan Nomor Induk Berusaha, dan pendampingan pendaftaran perlindungan keamanan kerja dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan. Dengan memberikan dukungan fasilitas tersebut, kelompok usaha juga merasa tidak terbebani oleh biaya sewa tanah setiap bulannya. Kelompok usaha juga merasa diuntungkan karena mendapat bantuan berupa alat/mesin pembuat paving secara gratis dari Pemkot melalui DSDABM Surabaya

2) Weakness

a) Mentalitas Kelompok Usaha

Setiap anggota kelompok usaha Padat Karya produksi paving memiliki karakter yang berbeda-beda. Dalam hal ini, kelompok usaha Padat Karya produksi paving di Tambaksari masih memiliki cara berpikir yang malas bekerja dan kurangnya motivasi dalam diri. Pola pikir tersebut dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas pekerja. Kelompok usaha Padat Karya produksi paving akan sering datang terlambat dan tidak memotivasi diri untuk memproduksi lebih banyak paving lagi. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa kelemahan utama berasal dari mental SDM (kelompok usaha Padat Karya produksi paving) yang enggan bekerja keras dalam meningkatkan jumlah produksi paving

b) Tidak Adanya Target yang Ditentukan oleh DSDABM

Selama berjalannya Program Padat Karya, DSDABM Kota Surabaya tidak memberikan target produksi yang tetap kepada kelompok usaha Padat Karya produksi paving. Dengan adanya hal tersebut, pendapatan kelompok usaha tidak menentu setiap bualannya. Pendapatan kelompok usaha didapat sesuai dengan banyaknya jumlah paving yang diproduksi setiap orangnya

c) Kurang Memudahinya Alat dan Mesin

Alat/mesin yang diberikan oleh Pemkot melalui DSDABM kepada kelompok usaha Padat Karya produksi paving kurang memadai sehingga dalam memproduksi paving jumlah yang dihasilkan sangat terbatas.

d) Kurangnya Sosialisasi Rutin

kelemahan lain yang ditemukan ialah kurangnya sosialisasi secara rutin baik untuk MBR/Keluarga Miskin yang tergabung pada Program Padat Karya maupun yang belum tergabung. Dengan adanya sosialisasi, masyarakat akan mengetahui gambaran mengenai Program Padat Karya, mengenalkan Program Padat Karya kepada seluruh masyarakat di Surabaya, terutama MBR/Keluarga Miskin agar dapat bergabung pada Program Padat Karya. Selain itu, sosialisasi juga dapat memberikan pengetahuan kepada MBR/Keluarga Miskin yang telah bergabung pada Program Padat Karya produksi paving mengenai cara mengelola pendapatan serta pelaku usaha memiliki motivasi pada pekerjaannya.

Dalam pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving, sosialisasi tidak dilakukan secara rutin, namun baru dilakukan satu kali pada awal pembentukan program. Hal tersebut menjadi kelemahan Program Padat Karya produksi paving baik bagi MBR yang telah bergabung maupun yang belum bergabung pada Program Padat Karya produksi paving.

e) Kurangnya Pemasaran

Kelemahan lainnya berasal dari kurang maksimalnya pemasaran pada produksi paving baik dari pihak kelompok usaha



maupun DSDABM. Pemasaran produk baru dilakukan dari mulut ke mulut saja. Sedangkan saat ini jaman sudah mulai berkembang, sehingga mengharuskan kelompok usaha Padat Karya produksi paving dapat bersaing dengan pabrik paving lainnya, seperti memasarkan di media sosial, membagikan brosur, atau mendaftarkan usaha pada website belanja pemerintahan, seperti e-Katalog.

3) Opportunity

a) Memberikan dan Meningkatkan Lapangan Pekerjaan

Peluang dari pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving, yaitu meningkatkan dan memberi lapangan pekerjaan untuk MBR/Keluarga Miskin serta pengangguran yang sedang mencari pekerjaan. Dengan meningkatkan lapangan pekerjaan akan mengurangi tingkat pengangguran di Kota Surabaya

b) Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR)

Peluang lain dari pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving, yaitu untuk menambah pendapatan masyarakat terutama Masyarakat Berpenghasilan Rendah/Keluarga Miskin di Kota Surabaya. Dengan meningkatnya pendapatan masyarakat juga daya beli, taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat akan meningkat.

c) Mengurangi Angka Kemiskinan dan Pengangguran

Selain bertambah dan meningkatkannya lapangan pekerjaan serta pendapatan Masyarakat Berpenghasilan Rendah/Keluarga Miskin, peluang dari berjalannya Program Padat Karya produksi paving lainnya adalah mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran.

4) Threats

a) Persaingan dengan Pabrik Lain

Ancaman yang akan terjadi pada Program Padat Karya produksi paving adalah adanya persaingan dengan pabrik paving di luar sana. Jika kelompok usaha Padat Karya produksi paving tidak mempertahankan dan

meningkatkan kualitas pavingnya, maka usaha paving akan terancam. Selain itu, jika tidak memperluas pasar dan target pembeli juga besar kemungkinan usaha paving akan mengalami ketidakkmajuan.

b) Cuaca Hujan yang Berkepanjangan

Jika memasuki musim hujan, kelompok usaha Padat Karya produksi paving akan mengalami kesulitan. Datangnya hujan atau cuaca yang mendung akan menghambat dan menunda produksi paving karena kesulitan dalam proses pengeringan paving

c) Pengunduran Diri Secara Sepihak

Dengan mendapat tawaran pekerjaan yang lebih menjanjikan kepada kelompok usaha, maka besar kemungkinan kelompok usaha akan keluar dan mengundurkan diri secara sepihak dari Program Padat Karya produksi paving ini.

c. Menentukan dan Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut Widya (2020), tujuan jangka panjang merupakan hasil spesifik dimana suatu organisasi merumuskan tujuan jangka panjang pada misi dasar suatu organisasi. Dalam merumuskan strategi diperlukan menentukan tujuan jangka panjang suatu program. Begitupula dengan Program Padat Karya produksi paving oleh DSDABM Kota Surabaya juga telah menetapkan tujuan jangka panjang dari adanya Program Padat Karya. Tujuan jangka panjang tersebut diantaranya menambah pendapatan MBR/Keluarga Miskin serta memberikan dan meningkatkan lapangan pekerjaan bagi para pengangguran akibat pandemi Covid-19.

Selain itu, tujuan jangka panjang Program Padat Karya juga telah tertuang baik pada Peraturan Walikota Surabaya Nomor 119 Tahun 2022 maupun pada Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2023. Tujuan tersebut meliputi, memupuk rasa kebersamaan, gotong royong, dan partisipasi masyarakat dalam membangun Kota Surabaya; meningkatkan akses Keluarga Miskin pada pelayanan dasar berbasis pemberdayaan masyarakat; menciptakan lapangan pekerjaan; membangkitkan kegiatan sosial ekonomi masyarakat surabaya; mengurangi jumlah keluarga miskin di Surabaya, serta meningkatkan

pendapatan Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) di Surabaya

d. Menentukan Strategi Alternatif

**Tabel 1.2 Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Arah Kebijakan oleh DSDABM Surabaya**

Visi : Gedung Royong Menuju Surabaya Kota Dunia yang Maju, Humanis, dan Berkelanjutan			
Misi 3 : Memantapkan penataan ruang kota yang terintegrasi melalui ketersediaan infrastruktur dan utilitas kota yang modern berkelas dunia serta berkelanjutan.			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Tersedianya infrastruktur sarana dan prasarana yang terintegrasi	Meningkatkan konektivitas jalan antar wilayah	Menambahkan jaringan jalan untuk mempermudah akses antar wilayah	Membangun jaringan jalan dengan memperhatikan kondisi wilayah yang memiliki tingkat konektivitas rendah Membangun jaringan jalan dengan memperhatikan kebutuhan kendaraan bermotor, kendaraan tidak bermotor, dan pejalan kaki Mendorong meningkatkan partisipasi kerjasama dengan masyarakat untuk membangun akses jalan serta sarana dan prasarana pendukungnya

Sumber: Renstra DSDABM Surabaya 2021-2026, 2022

Dalam menentukan strategi, DSDABM Kota Surabaya tertuang pada dokumen Rencana Strategis DSDABM Kota Surabaya periode 2021-2026. Dalam dokumen renstra tersebut, terdapat salah satu tujuan misi, yaitu menyediakan infrastruktur sarana dan prasarana yang terintegrasi, sehingga diperlukan strategi menambahkan jaringan jalan untuk mempermudah akses antar wilayah, strategi tersebut dinamakan pavingisasi. Dengan adanya pavingisasi tersebut, DSDABM mengarahkan pada kebijakan membangun jaringan jalan serta meningkatkan partisipasi kerjasama dengan masyarakat dalam pembangunannya. Kebijakan tersebut sejalan dengan Program Padat Karya produksi paving, dimana MBR/Keluarga Miskin turut berpartisipasi pada Program Padat Karya produksi paving untuk membangun jaringan jalan Kota Surabaya.

Selain itu, dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2023 terdapat rumusan rencana dalam pelaksanaan Program Padat Karya produksi paving oleh DSDABM Surabaya, yang meliputi jenis kegiatan, gambaran rencana kegiatan, rencana lokasi kegiatan, data jumlah MBR yang bersedia mengikuti Program Padat Karya, kebutuhan sarana dan prasarana, serta jumlah anggaran yang dibutuhkan.

Pada jenis kegiatan produksi dan pemasangan paving oleh kelompok usaha Program Padat Karya dikarenakan dengan memproduksi dan meratakan penggunaan paving

di setiap daerah di Surabaya dapat mengurangi adanya pemukiman kumuh. Pada konsep gambaran rencana kegiatan, DSDABM melibatkan MBR/Keluarga Miskin agar pendapatan MBR dapat meningkat dan memberikan lapangan pekerjaan bagi para pengangguran. Pada konsep rencana lokasi kegiatan dan jumlah MBR yang bersedia mengikuti Program Padat Karya produksi paving sebelumnya juga telah ditetapkan target lokasi dan jumlahnya. Namun rencana lokasi dan jumlah yang telah ditargetkan tidak memenuhi, sehingga Program Padat Karya produksi paving hanya dibuka di dua kecamatan, yaitu Kecamatan Tambaksari dan Kenjeran dengan masing masing kecamatan berjumlah 10-12 anggota.

## 2. Menerapkan Strategi

Pada tahap menerapkan strategi, strategi yang telah dirumuskan sebelumnya akan diterapkan pada suatu program. Pada tahap ini pula akan menempatkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya menjadi tindakan yang nyata. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), adapun yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi strategi, yaitu program, anggaran, dan prosedur. Hal tersebut juga sejalan dengan Widya (2020) bahwa dalam melakukan pengembangan program, anggaran, dan prosedur untuk mendukung jalannya suatu strategi yang telah ditentukan manajer harus melakukan kerjasama dan berkoordinasi dengan rekan kerja lainnya.

### a. Program

Program Padat Karya dilaksanakan diberbagai Kecamatan di Surabaya dimana kelompok sasarannya ialah Masyarakat Berpenghasilan Rendah/Keluarga Miskin di Kota Surabaya. Menurut Hunger dan Wheelen (dalam Siahaan dan Sadad, 2022) program dalam implementasi strategi merupakan uraian kegiatan atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana sekali pakai. Terkait dengan Program Padat Karya produksi paving yang diampu oleh DSDABM Kota Surabaya langkah awal diawali dengan usulan pembentukan usaha. Pada usulan pembentukan usaha diadakan sosialisasi yang dihasiri oleh MBR/Keluarga Miskin yang terdata oleh Dinas Sosial dan Kecamatan. Dalam sosialisasi ini akan dijelaskan bagaikama konsep dari Program Padat

Karya. Selanjutnya akan dilakukan survey kesediaan kepada MBR/Keluarga Miskin, jika MBR/Keluarga Miskin bersedia mengikuti Program Padat Karya, MBR/Keluarga Miskin melakukan pendaftaran kepada Perangkat Daerah dengan melampirkan dokumen pendukung sesuai dengan syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Setelah MBR/Keluarga Miskin telah memenuhi syarat dan ketentuan yang terlampir, akan diadakannya rapat koordinasi beserta survey lokasi. Selanjutnya, MBR/Keluarga Miskin akan menandatangani surat pernyataan bermaterai yang berisikan kesanggupan dalam mengikuti Program Padat Karya dan bersedia mematuhi segala ketentuan yang telah diatur. Tahap selanjutnya ialah pendirian usaha, pada tahap ini akan dibentuk kelompok usaha dengan jumlah anggota 10-12 orang. Setelah terbentuk kelompok akan dilakukan pendampingan pendaftaran NIB serta pendaftaran keikutsertaan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan).

Tahap selanjutnya ialah operasional usaha, pada tahap ini DSDABM memberikan kemudahan kepada kelompok usaha Program Padat Karya produksi paving dengan memberikan pendampingan dan fasilitas pendukung jalannya Program Padat Karya produksi paving, yang meliputi peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia, akses pemodal, sarana dan prasarana, pemasaran produk, serta pembelian dan pemanfaatan hasil produk.



**Gambar 1. 3 Pelatihan Kelompok Usaha Padat Karya Bersama Tim ITS**  
Sumber: YouTube DSDABM Surabaya, 2023

Pada peningkatan kompetensi SDM, DSDABM memberikan fasilitas kepada pelaku usaha melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh

DSDABM kepada pelaku usaha dilakukan selama dua bulan. Pelatihan ini bekerjasama dengan perguruan tinggi Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebagai pihak yang berkompeten dalam pembuatan paving.



**Gambar 1. 4 Pemberian Bantuan Pinjaman Modal oleh PT. BPR Surya Artha Utama**  
Sumber: YouTube DSDABM Surabaya, 2023

Pada akses pemodal, DSDABM juga bekerjasama dengan PT. BPR Surya Artha Utama sebagai pemberi pinjaman modal usaha kepada pelaku usaha Padat Karya produksi paving sebesar 15 juta rupiah yang akan digunakan untuk pelatihan dan membeli bahan baku pembuatan paving. Pinjaman modal tersebut akan dikembalikan setelah penghasilan pelaku usaha dibayarkan. Pinjaman modal tersebut telah berhasil dikembalikan pada dua bulan setelah Program Padat Karya produksi paving dijalankan.



**Gambar 1. 5 Mesin/Alat Bantuan dari Pemkot Surabaya Melalui DSDABM**  
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2024

Sarana dan prasarana yang diberikan oleh DSDABM kepada pelaku usaha Program Padat Karya produksi paving meliputi alat/mesin dan juga lahan untuk pembuatan paving. Alat/mesin yang diberikan berupa mesin dan mixer yang masing-masing berjumlah dua buah.

Pemasaran produk baru dilakukan dari mulut ke mulut saja, sedangkan pada Peraturan Walikota Surabaya nomor 83 Tahun 2023 pemasaran produk bisa dilakukan melalui e-Katalog. Namun, berdasarkan hasil wawancara baik dari pelaku usaha maupun staff DSDABM mengatakan bahwa pemasaran melalui e-Katalog masih belum dilaksanakan dan akan segera ditindaklanjuti.



**Gambar 1. 6 Pemanfaatan Paving oleh DSDABM Melalui Program Pavingisasi**  
Sumber: Instagram dsdabmsby, 2024

Selain itu, operasional usaha yang dilakukan oleh DSDABM kepada pelaku usaha Program Padat Karya produksi paving yaitu dengan melakukan pembelian dan pemanfaatan hasil produk. Pembelian dan pemanfaatan hasil produk paving dari pelaku usaha Program Padat Karya digunakan oleh DSDABM untuk menyediakan infrastruktur sarana dan prasarana yang terintegrasi di Kota Surabaya dengan program pavingisasi. Dengan adanya pembelian dan pemanfaatan hasil produk paving akan menimbulkan simbiosis mutualisme bagi pelaku usaha, DSDABM, dan masyarakat Surabaya.

b. Anggaran

Selain pelaksanaan program, hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi ialah anggaran. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa pelaksanaan program Padat Karya produksi paving melibatkan berbagai stakeholder lintas sektor. Untuk anggaran sarana dan prasarana pendukung pelaku usaha Program Padat Karya produksi paving berasal dari APBD. Sedangkan untuk modal awal pembentukan kelompok usaha menggunakan bantuan pinjaman modal baik dari koperasi maupun pihak lain yang terlibat, seperti PT. BPR Surya Artha Utama. Modal tersebut nantinya akan dipotong secara

langsung sesuai dengan jumlah nominal material bahan baku pembuatan paving yang sebelumnya telah digunakan/dipinjam. Namun, setelah ditetapkannya Perwali Surabaya Nomor 83 Tahun 2023, mewajibkan seluruh Program Padat Karya untuk bermitra dengan koperasi guna memudahkan perhitungannya. Koperasi yang bekerjasama akan memberikan bantuan berupa pinjaman dana kepada pelaku usaha untuk keperluan bahan atau material pembuatan paving. Pinjaman dana dari koperasi tersebut, secara langsung akan dipotong oleh pihak koperasi dari hasil pendapatan pelaku usaha.

c. Prosedur

Terkait dengan prosedur atau SOP (Standar Operasional Prosedur), berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diketahui bahwa Walikota Surabaya telah membentuk Perwali Surabaya Nomor 119 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Program Padat Karya pada Urusan Pemerintahan di Bidang Pekerjaan Umum. Lalu, pada tahun 2023 juga telah ditetapkan Perwali Surabaya Nomor 83 Tahun 2023 tentang Program Padat Karya di Kota Surabaya.

### 3. Mengevaluasi Strategi

Tahap evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari proses manajemen strategi yang terdapat dua kegiatan pokok dalam evaluasi strategi, diantaranya:

a. Mengkaji Ulang Faktor Internal dan Eksternal

Setelah melakukan penerapan strategi, tahap selanjutnya ialah mengkaji ulang faktor internal dan eksternal dari Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari. Strategi yang telah ditetapkan oleh DSDABM Surabaya, yaitu menambahkan jaringan jalan untuk mempermudah akses antar wilayah, strategi tersebut dinamakan pavingisasi dengan melibatkan MBR/Keluarga Miskin pada Program Padat Karya produksi paving. Berangkat dari Peraturan Walikota Surabaya Nomor 119 Tahun 2022 dan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2023, dalam menyusun rencana jalannya Program Padat Karya paving di Tambaksari juga terdiri dari enam konsep yang harus dipahami dan dipersiapkan. Keenam konsep yang perlu disiapkan meliputi nama/jenis kegiatan, gambaran rencana kegiatan, rencana lokasi

kegiatan, data jumlah MBR yang bersedia mengikuti Program Padat Karya produksi paving, kebutuhan sarana dan prasarana, anggaran yang dibutuhkan.

Namun, dari beberapa rencana yang dijalankan masih belum berjalan secara maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari kelemahan-kelemahan yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu kurangnya mengadakan sosialisasi secara rutin dengan masyarakat luas mengenai manfaat dan tujuan dari adanya Program Padat Karya, alat/mesin yang diberikan kurang memadai, serta kurangnya pemasaran baik dari DSDABM, Koperasi yang bermitra, maupun pelaku usaha Program Padat Karya produksi paving sendiri.

b. Melakukan Upaya Perbaikan

Setelah mengkaji ulang faktor internal dan eksternal pada Program Padat Karya oleh DSDABM Kota Surabaya, dilakukan upaya perbaikan guna memaksimalkan jalannya Program Padat Karya. Upaya perbaikan yang diberikan oleh DSDABM Surabaya antara lain, mengadakan sosialisasi secara rutin, memberikan target produksi kepada kelompok usaha, memperbaiki alat/mesin pembuat paving, melakukan perluasan pemasaran, menggalakkan sanksi dan memberikan reward kepada kelompok usaha.

Pada pelaksanaan sosialisasi secara rutin diharapkan akan mengubah pola pikir kelompok usaha Padat Karya produksi paving agar dapat memotivasi diri dan tidak bermalas-malasan dalam bekerja. Selain itu, sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat luas yang belum tergabung pada Program Padat Karya diharapkan dapat mengetahui manfaat dan tujuan dari adanya Program Padat Karya.

Dengan memberikan target produksi kepada kelompok usaha Padat Karya produksi paving diharapkan dapat menciptakan pendapatan yang menjanjikan bagi kelompok usaha Padat Karya produksi paving. Pada upaya melakukan perluasan pemasaran produksi paving Program Padat Karya, akan menambah jaringan bisnis baik dengan pihak swasta maupun instansi pemerintahan. Perluasan pemasaran produk

paving Padat Karya tidak hanya dilakukan pada dalam Kota Surabaya saja, melainkan perlu menjalin kerjasama dengan daerah lain guna memperluas pemasaran produk paving Padat Karya. Selain itu, upaya menggalakkan sanksi dan larangan kepada kelompok usaha merupakan cara yang tepat agar kelompok usaha tidak mudah melanggar aturan yang telah ditetapkan. Memberikan reward kepada pelaku usaha yang kompeten juga akan memberikan motivasi untuk pelaku usaha agar lebih giat dalam bekerja. Dengan lebih giatnya pelaku usaha memproduksi paving, akan menambah jumlah produksi paving dan pendapatan pelaku usaha tersebut.

#### **UCAPAN TERIMAKASIH**

1. Ibu Dra. Meirinawati, M.AP selaku dosen pembimbing.
2. Ibu Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP. dan Bapak Trena Aktiva Oktariyanda, S.AP. M.AP selaku dosen penguji.
3. Ibu Dr. Suci Megawati, S.IP., M.Si selaku DPA.
4. Dosen-dosen Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara yang telah mengajarkan banyak hal serta memberikan pengalaman berharga untuk penulis.
5. Pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih karena telah memberikan banyak dukungan kepada penulis.

#### **PENUTUP**

##### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis mengenai Manajemen Strategi Program Padat Karya oleh Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya pada Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari, dapat disimpulkan DSDABM Kota Surabaya telah berusaha keras dalam menjalankan Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari yang bertujuan menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi jumlah keluarga miskin di Surabaya, dan meningkatkan pendapatan MBR/Keluarga Miskin di Surabaya. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kekurangan atau kendala yang harus diselesaikan. Hal tersebut dapat dibuktikan Dalam proses analisis SWOT yang dilakukan oleh DSDABM Kota Surabaya telah membuahkan hasil, yaitu dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki berupa pelatihan dan pendampingan, bantuan dana, bantuan sarana dan prasarana, serta bantuan fasilitas pelayanan. Dengan adanya beberapa kekuatan tersebut maka dapat meningkatkan kinerja yang baik pada Program Padat Karya produksi paving di Tambaksari.



Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah mentalitas pelaku usaha yang masih bermalas-malasan dalam memproduksi paving, tidak adanya target produksi yang ditentukan oleh DSDABM, kurang memudahinya alat dan mesin yang diberikan, kurangnya sosialisasi serta kurangnya pemasaran.

Dengan adanya kekuatan dan kelemahan dapat diketahui ancaman berupa persaingan dengan pabrik paving, cuaca yang tidak mendukung, dan mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih menjanjikan. Selain itu, dalam pelaksanaan Program Padat Karya yang diampu oleh DSDABM juga terdapat peluang, diantaranya memberikan dan meningkatkan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan MBR/Keluarga Miskin, mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran di Kota Surabaya. Program Padat Karya sukses memberikan dan meningkatkan lapangan pekerjaan bagi para pengangguran di Kota Surabaya. Namun, Program Padat Karya produksi paving belum berhasil dalam meningkatkan pendapatan MBR/Keluarga Miskin, hal tersebut dapat dibuktikan dari menurunnya pendapatan pelaku usaha Program Padat Karya produksi paving Tambaksari.

#### **Saran**

Dalam Manajemen Strategi Program Padat Karya oleh DSDABM Kota Surabaya sudah dapat dikatakan baik, meskipun masih terdapat kendala dan kekurangan yang harus diselesaikan. Sehingga peneliti memberikan saran yang bersifat membangun dan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya dalam meningkatkan kinerja pada Program Padat Karya produksi paving, diantaranya:

1. DSDABM perlu mengadakan sosialisasi untuk MBR/Keluarga Miskin yang belum tergabung pada Program Padat Karya mengenai konsep Program Padat Karya serta memberikan manfaat dan dampak positif atas adanya Program Padat Karya kepada masyarakat. Saran ini diberikan karena pada fakta di lapangan, DSDABM masih belum kembali melakukan sosialisai untuk para MBR/Keluarga Miskin Kota Surabaya yang belum tergabung pada Program Padat Karya, khususnya pada jenis program produksi paving.
2. DSDABM perlu memberikan target minimum produksi kepada pelaku usaha agar pelaku usaha termotivasi dalam memproduksi paving, sehingga penghasilan pelaku usaha dalam Program Padat

Karya memiliki nilai minimal yang tetap. Namun, pelaku usaha juga tetap bisa memproduksi lebih dari target yang ditentukan oleh DSDABM. Saran tersebut dapat memberikan dampak positif bagi pelaku usaha agar lebih giat memproduksi paving sesuai dengan target yang telah ditentukan atau lebih.

3. DSDABM perlu melakukan kerjasama baik dengan instansi lain dan juga pihak swasta untuk memanfaatkan hasil produksi paving dari pelaku usaha Program Padat Karya. Bentuk kerjasama tersebut tidak hanya dilakukan di satu daerah saja, melainkan di luar daerah surabaya guna memaksimalkan kerjasama tersebut. Dengan adanya kerjasama tersebut secara tidak langsung DSDABM telah melakukan promosi/pemasaran produksi paving dari Program Padat Karya.
4. DSDABM juga perlu menggalakkan sanksi administrasi dan denda kepada setiap pelaku usaha yang mengundurkan diri secara sepihak. Saran ini diberikan karena berdasarkan fakta di lapangan, terdapat beberapa pelaku usaha yang mengundurkan diri secara sepihak dari Program Padat Karya. Pengunduran diri secara sepihak tersebut juga tidak dilakukan sesuai dengan Peraturan Walikota yang berlaku. Jika DSDABM menggalakkan sanksi tersebut, maka pelaku usaha juga akan mempertimbangkan pengunduran diri secara sepihak.
5. Memaksimalkan penggunaan website Padat Karya guna melihat perkembangan masing-masing Program Padat Karya. Saran ini diberikan karena penggunaan website Padat Karya yang dibuat oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya tidak dimaksimalkan dengan baik, website tersebut hanya dapat diakses oleh Dinas penanggungjawab Program Padat Karya saja. Isi dan informasi dari website Padat Karya juga belum dilakukan pembaharuan, sehingga informasi pada website belum diperbarui. Oleh karena itu, baik Dinas Komunikasi dan Informatika maupun Dinas penanggungjawab Program Padat Karya lainnya juga turut memaksimalkan penggunaan website Padat Karya agar informasi yang diberikan merupakan informasi terbaru.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Badan Pusat Statistik Surabaya. 2022. *Keadaan Ketenagakerjaan Kota Surabaya Agustus 2022*. Surabaya: Badan Pusat Statistik. Diakses 01 Agustus 2023 pada [Badan Pusat Statistik \(bps.go.id\)](https://bps.go.id)

- Cahyat, A., & Gonner. C, H. (2007). Mengkaji Kemiskinan Dan Kesejahteraan Rumah Tangga. Center for International Forestry Researc.
- Ismail Shilihin,. (2012). Manajemen Strategik, Jakarta: Erlangga.
- Kesuma, W. D., & Fanida, E. H. (2019). Manajemen strategi program gerakan tengok bawah masalah kemiskinan (GERTAK) sebagai upaya penanggulangan kemiskinan di Kabupaten Trenggalek. *Publika*, 7(1).
- Kompas.com. (2023, 18 Agustus). Program Padat Karya Walkot Surabaya Sukses Turunkan Angka Kemiskinan. Diakses pada 03 September 2023, dari [Program Padat Karya Walkot Surabaya Sukses Turunkan Angka Kemiskinan \(kompas.com\)](https://www.kompas.com/program-padat-karya-walkot-surabaya-sukses-turunkan-angka-kemiskinan/)
- Meirinawati, & Niswah, F. (2015). *Manajemen Strategi Sektor Publik*. UNESA University Press. <https://scholar.google.co.id/citations?user=xRXJUnkAAAAJ&hl=en> .
- MT. Ritonga dan Yoga Firdaus. 2007. *Ekonomi SMA* Jilid 2. Jakarta: Penerbit PT. Phibeta.
- Pangan. 2016. Pada KBBI Daring. Diambil pada 01 Agustus 2023, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pangan> .
- Papan. 2016. Pada KBBI Daring. Diambil pada 01 Agustus 2023, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/papan> .
- Peraturan Walikota Surabaya No. 66 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Surabaya No. 40 Tahun 2021 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Surabaya Tahun 2022.
- Peraturan Walikota Surabaya No. 83 Tahun 2023 tentang Program Padat Karya di Kota Surabaya.
- Peraturan Walikota Surabaya No. 119 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Program Padat Karya pada Urusan Pemerintahan di Bidang Pekerjaan Umum.
- Perubahan Rencana Strategis Sinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Kota Surabaya Tahun 2021-2026. [RENSTRA-DSDABM-TAHUN-2021-2026.pdf](https://surabaya.go.id/RENSTRA-DSDABM-TAHUN-2021-2026.pdf) (surabaya.go.id).
- Putricia, A. M., & Prathama, A. (2023). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Rumah Padat Karya Viaduct by Gubeng di Kota Surabaya. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 95-110.
- Sandang. 2016. Pada KBBI Daring. Diambil pada 01 Agustus 2023, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sandang> .
- Suryawati, C. (2005). Memahami Kemiskinan Secara Multidimensional. *JMPK*.Vol08/No03/September/2005.
- Sukirno, Sadono. (2000). “Makroekonomi Modern, Perkembangan Pemikiran Dari Klasik Hingga Keynesian Baru”. PT Raja Gafindo Persada, Fajar Interpratama Offset.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 pada pasal 34 ayat (1) tentang Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 pada pasal 27 ayat (2) tentang Jaminan Mendapatkan Pekerjaan.
- Warta Transparansi. (2022, 21 September) Penghasilan Padat Karya Paving di Surabaya dalam Setiap Bulan Rp6-7 Juta per orang. Diakses pada 03 September 2023, dari [Penghasilan Padat Karya Paving di Surabaya dalam Setiap Bulan Rp6-7 Juta per Orang - WartaTransparansi.com](https://www.warta-transparansi.com/penghasilan-padat-karya-paving-di-surabaya-dalam-setiap-bulan-rp6-7-juta-per-orang).
- Widya, Rahajeng. (2020). *Manajemen Strategik 4.0*. Jakarta: PT Adya Berkah Mulia
- Zurisdah, Z. (2016). Pengaruh Tingkat Pengangguran Terbuka Terhadap Tingkat Kemiskinan Di Provinsi Banten. 1.



