

**STRATEGI DINAS KETENAGAKERJAAN DALAM PENCEGAHAN PERSELISIHAN  
HUBUNGAN INDUSTRIAL ANTARA PEKERJA/BURUH DAN PERUSAHAAN  
DI KOTA BALIKPAPAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

**Ajisaka Bagas Satyanagara**

**NPP. 30.0961**

*Asdaf Kota Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur*

*Program Praktik Perpolisian Tata Pamong*

**Email: ajisaka.satyanagara@gmail.com**

**Pembimbing Skripsi: Drs. H. Abdul Wahab, S.H, M.H**

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** *The large number of companies that have been established and the increasing number of workers accompanied by increasingly complicated aspects of life will make industrial relations very complex with disputes as the climax. The number of disputes is still quite high in Balikpapan City and this should be a concern for the local government, especially the Local Labor Office. The right and solutive strategy must be provided by the Local Labor Office in addressing this. Purpose:* *The purpose of this study is to find out the right strategy that can be carried out by the Balikpapan City Local Labor Office by identifying and analyzing internal and external factors in this study. Method:* *The method that researchers use is descriptive qualitative method. In collecting research data, it was carried out using interview techniques, observation, documentation, SWOT questionnaires with data analysis using the IE Matrix Analysis and SWOT Matrix. Result:* *The results of the study based on the IFE matrix with a total internal weighted score of 2,429 in the medium category indicate that internal factors in the local labor office do not have dominant strengths and weaknesses that are not too debilitating. Even so, the strengths in the service are still superior to be utilized than the weaknesses they have. Meanwhile, external conditions were analyzed based on the EFE matrix weighted score of 2,459 in the medium category indicating that the opportunities that are owned are not too profitable and not detrimental. However, the opportunities that exist still outweigh the threats. Based on the formulation of a strategy with three tools (TOWS matrix, IE matrix and Grand Strategy Matrix) two alternative strategies are produced that are suitable for the conditions of the Balikpapan City Local Labor Office, namely market penetration and product development. At the decision stage using QSPM analysis it was determined that the market penetration strategy was the most suitable strategy with a score of 4,949, higher than the product development strategy with a score of 3,878. Conclusion:* *Strategies that can be applied to the market penetration of the Local Labor Office are promoting programs related to efforts to prevent industrial relations disputes, submitting proposals related to fulfilling the need for mediator workers in quantity and quality and increasing the capacity of trade unions and employers through institutional strengthening and outreach.*

**Keywords:** *Industrial Relations Disputes, Local Labor Office, Strategy, SWOT*

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** *Besarnya jumlah perusahaan yang berdiri serta meningkatnya jumlah pekerja diiringi dengan segala segi kehidupan yang semakin rumit akan*

membuat hubungan industrial akan menjadi sangat kompleks dengan perselisihan sebagai puncaknya. Angka perselisihan terhitung masih cukup tinggi terjadi di Kota Balikpapan dan ini harus menjadi perhatian oleh pemerintah daerah terkhususnya Dinas Ketenagakerjaan. Strategi yang tepat dan solutif tentunya harus bisa disediakan oleh dinas ketenagakerjaan dalam menyikapi hal ini. **Tujuan:** Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat yang dapat dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal pada penulisan ini. **Metode:** Metode yang penulis gunakan ialah metode deskriptif kualitatif. Dalam Pengumpulan data penulisan dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, kuesioner SWOT dengan penganalisisan data dengan Analisis Matriks IE dan Matriks SWOT. **Hasil/Temuan:** Hasil penulisan Berdasarkan matriks IFE dengan total skor tertimbang internal 2.429 dalam kategori medium menunjukkan bahwa faktor internal pada dinas ketenagakerjaan tidak memiliki kekuatan yang dominan serta kelemahan yang tidak terlalu melemahkan. Meskipun begitu, kekuatan pada dinas masih lebih unggul untuk dimanfaatkan daripada kelemahan yang dimiliki. Sedangkan kondisi eksternal yang dianalisis berdasarkan skor tertimbang matriks EFE yang dimiliki sebesar 2.459 dalam kategori medium menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki tidaklah terlalu menguntungkan dan tidak merugikan. Namun, peluang yang ada masih lebih besar berdampak daripada ancaman. Berdasarkan perumusan strategi dengan tiga alat bantu (matriks TOWS, matriks IE dan Grand Strategy Matrix) dihasilkan dua alternatif strategi yang sesuai untuk kondisi Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada tahap keputusan dengan menggunakan analisis QSPM ditentukan bahwa strategi penetrasi pasar menjadi strategi yang paling sesuai dengan skor 4.949, lebih tinggi dari strategi pengembangan produk dengan skor 3.878. **Kesimpulan:** Strategi yang dapat diterapkan pada penetrasi pasar Dinas Ketenagakerjaan adalah mempromosikan program-program terkait upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial, mengajukan usulan terkait pemenuhan kebutuhan tenaga kerja mediator secara kuantitas maupun kualitas dan peningkatan kapasitas serikat pekerja dan pengusaha melalui penguatan kelembagaan dan sosialisasi.

Kata Kunci: Perselisihan Hubungan Industrial, Dinas Ketenagakerjaan, Strategi, SWOT

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia dikategorikan sebagai negara industri dengan sektor industri sebagai kontributor terbesar bagi perekonomian nasional, mencapai lebih dari 20%.<sup>1</sup> Kota Balikpapan merupakan daerah dengan potensi industri minyak yang besar. Kegiatan industri minyak dan gas di sana tidak hanya meningkatkan jumlah perusahaan, tetapi juga mempengaruhi jumlah tenaga kerja. Hingga tahun 2022, Kota Balikpapan memiliki 3.669 perusahaan yang berdiri.<sup>2</sup> Perusahaan tersebut beroperasi dengan 77.953 pekerja/buruh lokal dan 724 pekerja/buruh asing.<sup>3</sup> Jumlah perusahaan dan pekerja/buruh yang besar ini secara langsung mempengaruhi kompleksitas hubungan dalam industri tersebut.

Hubungan industrial perlu perhatian lebih agar harmoni tercipta antara pekerja/buruh dan pengusaha. Realitasnya, hubungan industrial tidak selalu berjalan lancar dan bisa terjadi perselisihan atau ketidakserasian antara pekerja/buruh dan perusahaan.<sup>4</sup> Jika perselisihan tidak ditangani dengan baik,

---

<sup>1</sup> Indonesia, K. P. R. (2020). Indonesia Masuk Kategori Negara Industri. *Dikutip melalui kemenperin. go. id: <https://kemenperin.go.id/artikel/18473/Indonesia-Masuk-Kategori-Negara-Industri>*. pada tanggal 4 Oktober 2022

<sup>2</sup> Dinas Ketenagakerjaan, Data Banyaknya Perusahaan di Kota Balikpapan Tahun 2022.

<sup>3</sup> Dinas Ketenagakerjaan, Banyaknya Tenaga Kerja Lokal dan Tenaga Kerja Asing Menurut Jenis Kelamin di Kota Balikpapan 2021

<sup>4</sup> Marnisah, Luis. 2019. *Hubungan Industrial dan Kompensasi (Teori dan Praktik)*. Yogyakarta: Deepublish.

dapat mengakibatkan aksi unjuk rasa atau pemogokan massal yang merugikan semua pihak. Dibutuhkan upaya dari semua pihak terlibat agar hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan adil sesuai dengan peraturan perundang-undangan dapat terwujud.<sup>5</sup> Ini penting untuk menjaga ketenangan kerja dan kelangsungan usaha (Industrial Peace) serta menghindari dampak negatif bagi pekerja/buruh, pengusaha, dan pemerintah.<sup>6</sup>

Kota Balikpapan sebagai kota industri tentu tidak luput dari hadirnya fenomena perselisihan hubungan industrial. Jumlah Perselisihan Hubungan Industrial yang tercatat secara konsisten mengalami penurunan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir.<sup>7</sup> Namun, pada tahun 2020 sempat mengalami kenaikan kasus Perselisihan Hubungan Industrial yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19 yang melanda dan menghambat seluruh sektor ekonomi termasuk sektor industri.<sup>8</sup> Hal tersebut masih belum bisa dikatakan berhasil dalam pencegahan terjadinya perselisihan karena masih adanya kasus yang terjadi. Sedangkan kasus yang sedang berjalan untuk tahun 2022 saat ini sejumlah 23 kasus per bulan Juli. Kasus tersebut memungkinkan untuk mengalami peningkatan hingga akhir tahun ini. Strategi yang lebih baik dari pemerintah diperlukan untuk mencegah kejadian serupa di masa depan.

Pemerintah dapat memaksimalkan peranan yang dimilikinya sesuai dengan amanat perundang-undangan. Pembinaan terhadap Lembaga Kerja Sama Bipartit, memaksimalkan peran dan fungsi pemerintah dalam LKS Tripartit, serta fasilitasi dialog social.<sup>9</sup> Pemerintah memegang peran penting dalam memberikan ruang mediasi dan menjadi penengah terhadap permasalahan hubungan industrial yang terjadi. Dengan kata lain, masih dibutuhkan strategi dan upaya dari berbagai aktor yang terlibat dalam hubungan industrial termasuk pemerintah sebagai aktor eksternal dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial tersebut.<sup>10</sup> Sudah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah terkhususnya Dinas Ketenagakerjaan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerjajanya melalui hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan.<sup>11</sup>

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Upaya Dinas Ketenagakerjaan dalam menerapkan strategi yang tercantum dalam Renstra Tahun 2016-2021 dan Tahun 2021-2026. Renstra Tahun 2026 mencatat bahwa penyelesaian kasus perselisihan hubungan industrial telah mencapai hasil yang baik, melebihi target yang ditetapkan. Namun, Renstra Tahun 2021-2026 mencatat bahwa hubungan industrial belum berjalan baik, dengan adanya peningkatan perselisihan terutama akibat pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dan 2021. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang telah dilaksanakan belum memberikan hasil maksimal. Untuk mencegah hal serupa terjadi, diperlukan strategi yang lebih baik dari pemerintah.

Menurut Konstitusi Indonesia, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menetapkan bahwa negara memiliki tujuan utama untuk menciptakan kehidupan yang adil dan sejahtera, serta mewujudkan keadilan sosial. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memastikan setiap warga negara memiliki hak untuk mendapatkan pekerjaan dan

---

<sup>5</sup> Pasal 1 Ayat (3) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

<sup>6</sup> Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2005 tentang Tata Kerja dan Susunan Organisasi Lembaga Kerjasama Tripartit

<sup>7</sup> Dinas Ketenagakerjaan, Rencana Strategis Dinas Ketenagakerjaan tahun 2021-2026 Kota Balikpapan. Hlm 33

<sup>8</sup> Dinas Ketenagakerjaan, Rencana Strategis Dinas Ketenagakerjaan tahun 2016-2021 Kota Balikpapan. Hlm 2-11

<sup>9</sup> Wijayanti, A. & Suharmoto, S. 2020. Sengketa Hubungan Industrial Kini dan Akan Datang. Surabaya: Revka Prima Media. hlm 20-28

<sup>10</sup> Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pasal 27 ayat (2) & pasal 28D ayat (2)

<sup>11</sup> Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 1 Tahun 2018. Pasal 3 ayat (1) dan (2)

penghidupan yang layak. Setelah amandemen, hak setiap individu untuk bekerja dan mendapatkan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja semakin ditegaskan. Oleh karena itu, negara memiliki kewajiban untuk memfasilitasi warga negara agar dapat bekerja dalam pekerjaan yang sesuai dengan martabat kemanusiaan. Dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut, perencanaan di bidang ketenagakerjaan sangat diperlukan. Salah satu bentuk implementasi dari tanggung jawab negara adalah melakukan upaya pencegahan terhadap perselisihan dalam hubungan industrial.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengambil inspirasi dari studi sebelumnya yang telah dilakukan dalam berbagai aspek hubungan industrial yang harmonis, serta upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam penyelesaian dan pencegahan perselisihan hubungan industrial. Penelitian Bazarudin berjudul Fungsi dan Peranan Mediator Hubungan Industrial pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Indragiri Hilir (Bazarudin, 2021), menemukan bahwa Fungsi mediator dalam perselisihan hubungan industrial di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Indragiri Hilir telah sesuai dengan undang-undang dan keputusan yang berlaku. Tugas mediator meliputi melakukan mediasi antara pihak-pihak yang berselisih serta melakukan fungsi penyuluhan, pengawasan, dan pencegahan untuk mengurangi perselisihan hubungan industrial di Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian Anugrah Cristaofier Maldini menemukan bahwa Dinas Ketenagakerjaan Pekanbaru telah maksimal dalam mengawasi implementasi Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2016. Mereka melakukan pengawasan sebelum Hari Raya, memberikan teguran lisan dan tertulis. Namun, masalah THR masih belum terselesaikan karena kurangnya sanksi yang efektif dalam peraturan saat ini. Diperlukan langkah lebih lanjut dari Disnaker untuk mengatasi hambatan tersebut dan menangani masalah THR dengan lebih efektif. (Maldini, 2020).

Di sisi lain, penelitian Khainurrasyid menemukan bahwa Di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, perselisihan hak-hak pekerja yang muncul akibat pemutusan hubungan kerja bisa diselesaikan melalui mediasi. Mediator bertugas sebagai penghubung antara pihak-pihak yang berselisih, dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama melalui perjanjian. (Khainurrasyid, 2019). Penelitian Much Zambari berkaitan dengan Lembaga Kerja Sama Bipartit menyatakan bahwa Kurangnya efektivitas LKS Bipartit dalam mencegah perselisihan Hubungan Industrial (HI) disebabkan oleh mentalitas pengusaha dan pekerja/serikat pekerja/serikat buruh di perusahaan. Selain itu, kelemahan dalam kualitas kepemimpinan SDM dalam pengelolaan LKS Bipartit juga menjadi faktor penyebabnya. Jumlah Mediator Hubungan Industrial (MHI) di setiap Kabupaten/Kota dan Provinsi juga kurang memadai. (Zambari, 2020). Berdasarkan hasil penelitian Krista Yitawati tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam bentuk PHK, penulis menemukan Dinas Tenaga Kerja melakukan upaya pencegahan masalah perselisihan hubungan industrial, terutama PHK. Mereka memberikan pembinaan, penyuluhan, dan sosialisasi kepada pengusaha, karyawan, dan pihak terkait. Kegiatan meliputi seminar, sosialisasi, dan penyuluhan. (Yitawati, 2020).

### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penelitian ini mengambil pendekatan yang berbeda dan belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Fokus penelitian adalah untuk menemukan strategi yang sesuai bagi Dinas Ketenagakerjaan dalam mencegah perselisihan hubungan industrial di Kota Balikpapan. Penelitian menggunakan analisis yang mendalam serta menggunakan pengukuran dan indikator yang berbeda.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori strategi yang dikemukakan oleh David R. Fred (David, 2019), yang mempertimbangkan faktor kunci internal dan eksternal dalam

analisis strategi. Faktor kunci internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta faktor kunci eksternal yang meliputi peluang dan ancaman.<sup>12</sup>

### 1.5 Tujuan.

Penulisan ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan serta strategi yang digunakan dalam upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial di kota tersebut.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif dan menganalisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.<sup>13</sup> Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara berdasarkan kuesioner terhadap 6 orang informan yang terdiri dari Kepala Dinas Ketenagakerjaan, Kepala Bidang Hubungan Industrial, Mediator Hubungan Industrial Kota Balikpapan, serta Ketua APINDO Kalimantan Timur, Ketua Serikat Pekerja PT. Pertamina Hulu Mahakam, serta Ketua STIEPAN Balikpapan. Adapun analisisnya menggunakan teori Analisis Strategi yang digagas oleh Fred R. David yang menyatakan bahwa analisis strategi suatu organisasi berdasarkan faktor kunci internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor kunci eksternal (peluang dan ancaman).<sup>14</sup>

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis strategi Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan berdasarkan tahap analisis strategi David yang terdiri dari 3 tahapan analisis, yaitu tahap input, tahap pencocokan, serta tahap keputusan berdasarkan faktor kunci internal dan eksternal. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

### 3.1. Tahap Input

#### 1. Analisis Faktor Internal

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan strategi Dinas Ketenagakerjaan dalam mencegah perselisihan hubungan industrial pekerja/buruh dan perusahaan. Dalam lingkup internal, terdapat kekuatan yang perlu dioptimalkan dan kelemahan yang perlu dikurangi seefektif mungkin.

**Tabel 3.1**  
**Hasil Internal Faktor Evaluation (IFE)**

INTERNAL FAKTOR EVALUATION (IFE)			
INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan			
(1)	(2)	(3)	(4)
Dinas Ketenagakerjaan memiliki data yang aktual terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,083	3,5	0,2905
Dinas Ketenagakerjaan memiliki program unggulan terkait pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,106	3,5	0,371
Dinas Ketenagakerjaan memiliki komitmen dalam pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,116	4	0,464

<sup>12</sup> Rangkuti, F. 2016. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT Gramedia. hlm 3

<sup>13</sup> Sugiyono, D. 2013. *Metode Penulisan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. hlm 2

<sup>14</sup> David, F. 2019. *Manajemen Strategis 2: Kasus (ed. 15)*. Penerbit Salemba. Hlm 128-140

(1)	(2)	(3)	(4)
Dinas Ketenagakerjaan melakukan pembinaan, penyuluhan, dan sosialisasi terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,127	3	0,381
Dinas Ketenagakerjaan memiliki visi, misi dan sasaran terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,078	3	0,234
Sub total			1,659
<b>Kelemahan</b>			
Kurangnya ASN dengan latar belakang atau pengalaman dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial	0,113	1,5	0,169
Kurangnya fasilitas dalam proses mediasi Perselisihan Hubungan Industrial	0,08	2	0,16
Belum optimalnya pemenuhan tenaga kerja Mediator baik dari kualitas dan kuantitas	0,119	1	0,119
Dinas Ketenagakerjaan memiliki anggaran yang belum cukup dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial	0,085	2	0,17
Dinas Ketenagakerjaan belum didukung dengan produk hukum daerah mengenai pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,076	2	0,152
Sub total			0,77
<b>TOTAL</b>			<b>2,429</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Total tertimbang faktor internal berdasarkan hasil evaluasi faktor internal sebesar 2,429. Skor ini masuk dalam kategori sedang atau medium antara 2-3 yang menunjukkan bahwa faktor internal yang dimiliki tidak memiliki kekuatan yang dominan serta kelemahan yang tidak terlalu melemahkan. Selain itu sub total skor antara kekuatan yang berjumlah 1,659 dengan skor kelemahan 0,77 menunjukkan bahwa faktor kekuatan tetap menjadi dominan daripada faktor kelemahan.

## 2. Analisis Faktor Eksternal

Dalam tahap analisis faktor eksternal, penulis akan menganalisis data yang ada untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan dalam upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial. Peluang akan dimanfaatkan sementara ancaman akan diantisipasi.

**Tabel 3.2**  
**Hasil External Faktor Evaluation (EFE)**

EXTERNAL FAKTOR EVALUATION (EFE)			
INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Peluang</b>			
Tersedianya peraturan nasional terkait penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	0,097	3	0,291
Dukungan baik dari Pemerintah Kota dalam membangun Hubungan Industrial	0,095	3	0,285
Komitmen Stakeholder yang tinggi	0,116	3	0,348
Kondusifitas ketenagakerjaan di Kota Balikpapan cenderung stabil	0,102	4	0,408
Perkembangan perekonomian Daerah, Nasional, dan Internasional	0,085	4	0,34
Sub total			1,883
<b>Ancaman</b>			
Polemik peraturan nasional terkait ketenagakerjaan (Peraturan Pengganti Undang-Undang No 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja)	0,072	1,5	0,108
Masih kurangnya kemampuan pihak pekerja dan perusahaan dalam mempedomani aturan	0,114	1	0,114

(1)	(2)	(3)	(4)
Perkembangan teknologi dalam proses produksi di perusahaan sebagai pengganti tenaga fisik manusia	0,071	2	0,142
Kurang efektifnya komunikasi antara pekerja/buruh dan perusahaan	0,097	1	0,097
Belum optimalnya pembentukan sarana hubungan industrial	0,115	1	0,115
Sub total			0,576
TOTAL			2,459

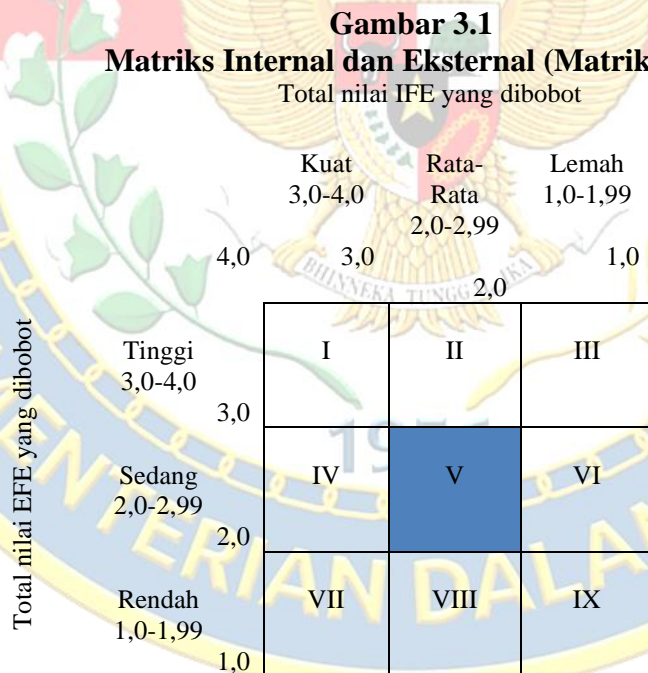
Sumber: Data primer diolah, 2023

Total tertimbang faktor eksternal berdasarkan EFE yang dimiliki sebesar 2,459. Sama seperti IFE, skor ini juga menunjukkan hasil yang sedang atau medium. Dengan kata lain peluang yang dimiliki oleh Dinas Ketenagakerjaan tidaklah terlalu menguntungkan dan juga tidak merugikan dengan sub total 1,883 sedangkan ancaman yang memiliki skor rendah dapat diindikasikan sebagai ancaman yang serius dengan sub total 0,097.

### 3.2. Tahap Pencocokan

#### 1. Analisis Matriks IE

Setelah bobot dan rating dari Matriks IFE dan EFE ditentukan, Analisis Matriks Internal dan Eksternal (Matriks IE) dilakukan dengan menggabungkan skor total faktor internal dan eksternal ke dalam satu matriks. Pada Matriks IE, sumbu x merepresentasikan skor bobot IFE, sementara sumbu y merepresentasikan skor bobot EFE. Matriks IE digunakan untuk menganalisis dan menentukan posisi Dinas Ketenagakerjaan dalam rangka memilih strategi yang sesuai untuk mencegah perselisihan hubungan industrial.



Berdasarkan perolehan skor IFE dan EFE yang masing-masing adalah 2,429 dan total skor keseluruhan 2,459, Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan ditempatkan pada kuadran V yang merupakan kategori pertumbuhan dan stabilitas (Growth and Stability). Dalam konteks ini, strategi yang dapat diterapkan adalah strategi pertumbuhan dengan fokus pada integrasi horizontal, serta strategi stabilitas dengan mempertahankan profit strategi yang ada. Dengan posisi pada kuadran V

berdasarkan skor IFE dan EFE, Dinas Ketenagakerjaan memiliki opsi strategi yang dapat dipilih yaitu strategi pertumbuhan dengan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi ini sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dan stabilitas dalam upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial.

## 2. Analisis Grand Strategy

Pada analisis sebelumnya telah didapat skor hasil perhitungan IFE dengan faktor kekuatan dan kelemahannya yang kemudian akan menjadi sumbu x serta skor hasil perhitungan EFE dengan faktor peluang dan ancamannya yang kemudian akan menjadi sumbu y dalam matriks grand strategy. Berikut adalah perhitungan skor dalam menentukan sumbu x dan y:

Perhitungan sumbu x

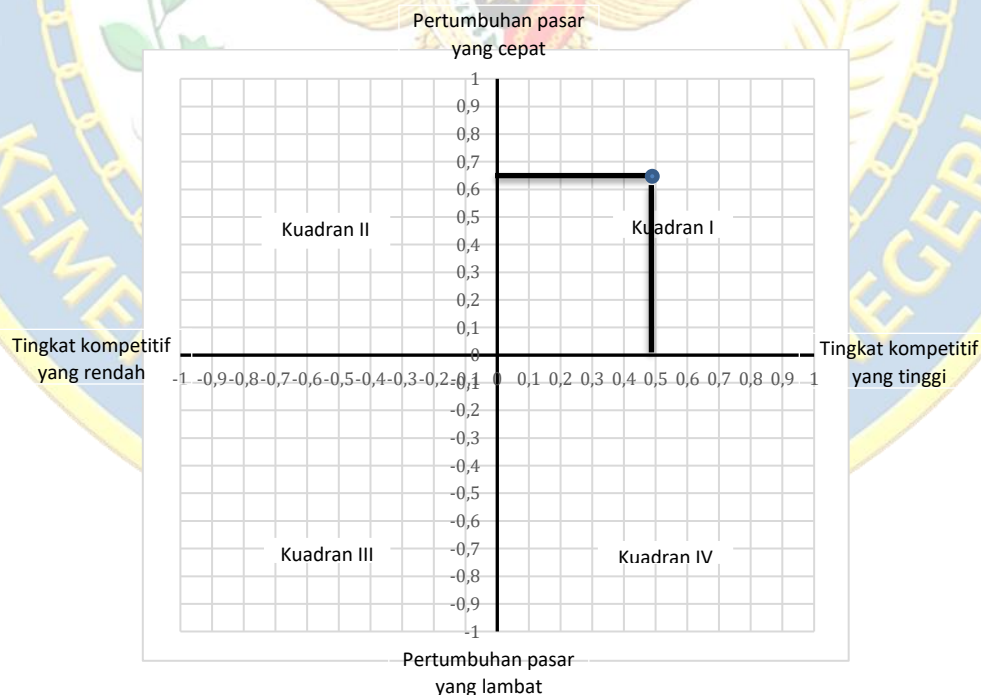
$$\begin{aligned} \text{Total Skor IFE} &= \frac{S - W}{2} \\ \text{Total Skor IFE} &= \frac{1,659 - 0,77}{2} \\ \text{Total Skor IFE} &= 0,444 \end{aligned}$$

1. Perhitungan sumbu y

$$\begin{aligned} \text{Total Skor EFE} &= \frac{O - T}{2} \\ \text{Total Skor EFE} &= \frac{1,883 - 0,576}{2} \\ \text{Total Skor EFE} &= 0,653 \end{aligned}$$

Melalui perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa titik koordinat pada matriks grand strategy adalah (0.444 , 0.653)

**Gambar 3.1**  
**Grand Strategy Matrix Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan**



Dari matriks di atas, Dinas Ketenagakerjaan berada di kuadran I, memungkinkan mereka untuk menerapkan strategi agresif. Beberapa alternatif strategi yang bisa dipilih adalah penetrasi pasar,



pengembangan produk, pengembangan pasar, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait.

### 3. Analisis Tows atau SWOT

Pada awal penulisan ini, penulis telah mengelompokkan masing-masing 5 faktor pada setiap komponen pada Strength, Weaknesses, Opportunity, dan Threat sehingga nantinya akan menghasilkan 4 kombinasi rumusan alternatif strategi. 4 set rumusan alternatif strategi situ antara lain strategi SO (Strength Opportunity), Strategi ST (Strength Threat), strategi WO (Weakness Opportunity), dan strategi WT (Weakness Threat).

**Gambar 3.3**  
**Matriks SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EKSTERNAL</b></p>	<p><b>KEKUATAN (<i>Strengths</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinas Ketenagakerjaan memiliki data yang aktual terkait Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>2. Dinas Ketenagakerjaan memiliki program unggulan terkait pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>3. Dinas Ketenagakerjaan memiliki komitmen dalam pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>4. Dinas Ketenagakerjaan melakukan pembinaan, penyuluhan, dan sosialisasi terkait Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>5. Dinas Ketenagakerjaan memiliki visi, misi dan sasaran terkait Perselisihan Hubungan Industrial</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (<i>Weaknesses</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya ASN dengan latar belakang atau pengalaman dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>2. Kurangnya fasilitas dalam proses mediasi Perselisihan Hubungan Industrial (-)</li> <li>3. <b>Belum optimalnya pemenuhan tenaga kerja Mediator baik dari kualitas dan kuantitas</b></li> <li>4. Dinas Ketenagakerjaan memiliki anggaran yang belum cukup dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>(-)</li> <li>5. Dinas Ketenagakerjaan belum didukung dengan produk hukum daerah mengenai pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial (-)</li> </ol>
<p><b>PELUANG (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya peraturan nasional terkait penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial</li> <li>2. Dukungan baik dari Pemerintah Kota dalam membangun Hubungan Industrial</li> <li>3. Komitmen Stakeholder yang tinggi</li> <li>4. <b>Kondusifitas ketenagakerjaan di Kota Balikpapan cenderung stabil</b></li> <li>5. Perkembangan perekonomian Daerah, Nasional, dan Internasional</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat serta melengkapi data-data terkait hubungan industrial (S1, S3, S5, O3,)</li> <li>2. Meningkatkan anggaran dalam program pelatihan kerja &amp; produktivitas tenaga kerja (S3, S5, O2, O3, O4, O5)</li> <li>3. <b>Optimalisasi Koordinasi Lintas Sektoral melalui LKS Tripartit, Tim Deteksi Dini Ketenagakerjaan dan Dewan Pengupahan (S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4)</b></li> <li>4. <b>Mempromosikan program-program terkait upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial (S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4)</b></li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mengajukan usulan terkait pemenuhan kebutuhan tenaga kerja mediator secara kuantitas maupun kualitas (W1, W3, O1, O2, O3, O4, O5)</b></li> <li>2. Peningkatan kualitas komunikasi yang efektif dan efisien dengan stakeholder (W3, O1, O2, O3)</li> <li>3. Memberikan edukasi kepada perusahaan dan pekerja sebagai upaya pencegahan efektif (W2, O3, O4)</li> <li>4. <b>Membangun kerjasama dengan konsiliator dan arbiter dalam pencegahan serta pembinaan (W1, W2, O1, O2, O3, O4)</b></li> </ol>
<p><b>ANCAMAN (<i>Threat</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polemik peraturan nasional terkait ketenagakerjaan (Peraturan Pengganti Undang-Undang No 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja)</li> <li>2. Masih kurangnya kemampuan pihak pekerja dan perusahaan dalam memedomani aturan</li> <li>3. Perkembangan teknologi dalam proses produksi di perusahaan sebagai pengganti tenaga fisik manusia</li> <li>4. <b>Kurang efektifnya komunikasi antara pekerja/buruh dan perusahaan</b></li> <li>5. Belum optimalnya pembentukan sarana hubungan industrial</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kualitas sarana hubungan industrial melalui sosialisasi, pembinaan, dan membuka ruang konsultasi (S2, S3, S4, S5, T2, T4, T5)</li> <li>2. <b>Peningkatan kapasitas serikat pekerja dan pengusaha melalui penguatan kelembagaan dan sosialisasi (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T4, T5)</b></li> <li>3. <b>Penyelenggaraan verifikasi dan rekapitulasi keanggotaan pada Organisasi Pengusaha, Federasi dan Konfederasi Serikat Pekerja/Buruh serta sarana hubungan industrial lainnya (S1, S2, S3, S4, S5, T2, T4, T5)</b></li> </ol>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meminimalisir keterlibatan mediator dalam forum komunikasi antara pekerja dan perusahaan (W3, T2, T4, T5)</li> <li>2. <b>Pemanfaatan model komunikasi Industrial Relation Coaching berbasis teknologi Neuro-semantic (<i>Meta Coaching</i>) (W1, W3, T2, T4, T5)</b></li> <li>3. Memberikan <i>self-management education</i> mengenai hubungan industrial kepada pekerja dan perusahaan (W1, W3, T2, T4, T5)</li> </ol>

Berdasarkan analisis Tows atau SWOT Dinas Ketenagakerjaan di atas menghasilkan 14 alternatif strategi sebagai bentuk pilihan atas pertimbangan dari faktor internal dan eksternal. Dari beberapa pilihan alternatif strategi yang tersedia ada 8 strategi yang paling sesuai dan dibutuhkan berdasarkan faktor dominan yang dapat diakomodir dalam satu strategi serta kemiripan dengan strategi lainnya. Adapun 8 strategi yang dianalisis dapat di kelompokkan ke dalam strategi bersaing sebagai berikut: Penetrasi pasar; Strategi S-O 4, strategi W-O 1, strategi S-T2, pengembangan pasar; strategi W-O4, pengembangan produk; Strategi S-T3, strategi W-T3, serta Integrasi Horizontal melalui Strategi W-T2.

### 3.3 Tahap Keputusan

Berdasarkan hasil dari perumusan strategi melalui tahapan pencocokan (matriks TOWS, matriks IE, dan Matriks Grand Strategy), dihasilkan perbandingan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan perbandingan alternatif strategi adalah seperti table berikut:

**Tabel 3.3**  
**Perbandingan Alternatif Strategi**

Strategi Alternatif	Matriks TOWS	Matriks IE	Matriks Grand Strategy	Total
Integrasi ke depan			v	1
Integrasi ke belakang			v	1
Integrasi horizontal	v		v	2
<b>Penetrasi pasar</b>	<b>v</b>	<b>v</b>	<b>v</b>	<b>3</b>
Pengembangan pasar	v		v	2
<b>Pengembangan produk</b>	<b>v</b>	<b>v</b>	<b>v</b>	<b>3</b>
Deversifikasi terkait			v	1
Diversifikasi tidak terkait				
Pengurangan				
Pelepasan				
Likuidasi				

Sumber: data diolah penulis, 2023

Dari berbagai alternatif strategi yang telah dipertimbangkan, terdapat dua strategi yang paling banyak dirumuskan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini, akan dilakukan tahap keputusan menggunakan alat analisis QSPM yang telah dijelaskan sebelumnya. Evaluasi matriks QSPM akan dilakukan melalui diskusi dan wawancara telepon bersama Kepala Dinas Ketenagakerjaan, Kepala Bidang Hubungan Industrial, dan mediator untuk mendapatkan penilaian yang akurat.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Penilaian Qspm Strategi Dinas Ketenagakerjaan**

Matriks QSPM		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
Faktor internal	bobot	Rating	Bobot x Rating	Rating	Bobot x Rating
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Kekuatan (Strenght)					
Dinas Ketenagakerjaan memiliki data yang aktual terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,083	3	0,249	4	0,332

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Dinas Ketenagakerjaan memiliki program unggulan terkait pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,106	4	0,424	2	0,212
Dinas Ketenagakerjaan memiliki komitmen dalam pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,116	3	0,348	4	0,464
Dinas Ketenagakerjaan melakukan pembinaan, penyuluhan, dan sosialisasi terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,127	4	0,508	3	0,381
Dinas Ketenagakerjaan memiliki visi, misi dan sasaran terkait Perselisihan Hubungan Industrial	0,078	1	0,078	1	0,078
<b>Kelemahan (Weakness)</b>					
Kurangnya ASN dengan latar belakang atau pengalaman dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial	0,113	4	0,452	2	0,226
Kurangnya fasilitas dalam proses mediasi Perselisihan Hubungan Industrial	0,08	2	0,16	2	0,16
Belum optimalnya pemenuhan tenaga kerja Mediator baik dai kualitas dan kuantitas	0,119	4	0,476	2	0,238
Dinas Ketenagakerjaan memiliki anggaran yang belum cukup dalam bidang Perselisihan Hubungan Industrial	0,085	1	0,085	1	0,085
Dinas Ketenagakerjaan belum didukung dengan produk hukum daerah mengenai pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial	0,076	1	0,076	1	0,076
Sub total			2.530		2.108

**Tabel 3.5**  
**Hasil Penilaian Qspm Strategi Dinas Ketenagakerjaan (Sambungan)**

Matriks QSPM	Penetrasi Pasar			Pengembangan Produk	
	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Rating	Bobot x Rating
<b>Peluang (Opportunities)</b>					
Tersedianya peraturan nasional terkait penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	0,097	2	0,194	2	0,194
Dukungan baik dari Pemerintah Kota dalam membangun Hubungan Industrial	0,095	4	0,38	4	0,38
Komitmen Stakeholder yang tinggi	0,116	4	0,464	3	0,348
Kondusifitas ketenagakerjaan di Kota Balikpapan cenderung stabil	0,102	3	0,306	3	0,306
Perkembangan perekonomian Daerah, Nasional, dan Internasional	0,085	1	0,085	1	0,085
<b>Ancaman (Threats)</b>					
Polemik peraturan nasional terkait ketenagakerjaan (Peraturan Pengganti Undang-Undang No 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja)	0,072	1	0,072	1	0,072
Masih kurangnya kemampuan pihak pekerja dan perusahaan dalam mempedomani aturan	0,114	4	0,456	3	0,342
Perkembangan teknologi dalam proses produksi di perusahaan sebagai pengganti tenaga fisik manusia	0,071	1	0,071	1	0,071
Kurang efektifnya komunikasi antara pekerja/buruh dan perusahaan	0,097	4	0,388	3	0,291
Belum optimalnya pembentukan sarana hubungan industrial	0,115	3	0,345	2	0,23
Sub total			2.419		1.770
Total Skor			4.949		3.878

Berdasarkan evaluasi QSPM, strategi penetrasi pasar dinilai sebagai strategi yang paling sesuai dengan kondisi Dinas Ketenagakerjaan saat ini. Strategi ini memperoleh skor 4.949, lebih tinggi daripada strategi pengembangan produk yang mendapatkan skor 3.878. Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar atau hasil dari program yang sudah ada. Fokus strategi ini adalah peningkatan tenaga, promosi, dan publikasi. Kelebihannya adalah kemampuan untuk dikombinasikan dengan strategi lain. Alternatif strategi ini dapat memanfaatkan keadaan kondisi yang ada dari dinas ketenagakerjaan, dengan beberapa strategi antara lain :

- a. Mempromosikan program-program terkait upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial
- b. Mengajukan usulan terkait pemenuhan kebutuhan tenaga kerja mediator secara kuantitas maupun kualitas
- c. Peningkatan kapasitas serikat pekerja dan pengusaha melalui penguatan kelembagaan dan sosialisasi

### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Berdasarkan analisis matriks IFE dan EFE, Dinas Ketenagakerjaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang seimbang secara internal, serta peluang dan ancaman yang memiliki dampak yang lebih besar secara eksternal. Setelah melakukan perumusan strategi dengan menggunakan matriks TOWS, matriks IE, dan Grand Strategy Matrix, ditemukan dua alternatif strategi yang sesuai, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Namun, melalui analisis QSPM, strategi penetrasi pasar dinilai sebagai strategi yang paling sesuai dengan skor tertinggi. Strategi penetrasi pasar dapat diimplementasikan melalui promosi program-program pencegahan perselisihan hubungan industrial, pemenuhan kebutuhan tenaga kerja mediator, dan peningkatan kapasitas serikat pekerja dan pengusaha melalui penguatan kelembagaan dan sosialisasi.

Penulis melakukan analisis yang lebih mendalam terkait Upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial yang dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan. Jika penelitian sebelumnya hanya menganalisis bagaimana peran dan fungsi mediator (Bazarudin, 2021), peran Dinas Ketenagakerjaan dalam memenuhi hak pekerja (Maldini, 2020), analisis lembaga hubungan industrial (Zambari, 2020) serta menganalisis Upaya Dinas Ketenagakerjaan dalam sosialisasi hubungan industrial (Kharisma, 2020), maka dalam penelitian ini dilakukan secara mendalam. Analisis strategi yang digunakan mencakup analisis kondisi internal dan eksternal termasuk pendukung dan penghambat, menyusun strategi alternatif yang memungkinkan, hingga diputuskannya strategi yang tepat melalui diskusi pejabat internal Dinas Ketenagakerjaan.

## **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian terhadap Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, dapat disimpulkan bahwa kondisi internal dan eksternal dinas berada dalam kategori sedang. Dalam perumusan strategi menggunakan matriks TOWS, matriks IE, dan Grand Strategy Matrix, dihasilkan dua alternatif strategi yang sesuai, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Namun, strategi penetrasi pasar dipilih sebagai strategi yang paling sesuai berdasarkan analisis QSPM. Strategi tersebut mencakup promosi program terkait pencegahan perselisihan hubungan industrial, usulan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja mediator, dan peningkatan kapasitas serikat pekerja dan pengusaha melalui penguatan kelembagaan dan sosialisasi.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu untuk dapat menghasilkan hasil yang diinginkan, yaitu dapat membandingkan strategi yang telah ada dengan strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini sehingga dapat dilakukan evaluasi secara mendalam.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Dalam upaya pencegahan perselisihan hubungan industrial, Dinas Ketenagakerjaan perlu meningkatkan proaktifitas dan responsivitas terhadap kekuatan dan peluang yang ada guna meningkatkan efektivitas strategi. Selain itu, identifikasi dan penanganan yang teliti terhadap kelemahan dan ancaman juga penting untuk mengurangi risiko dan menghindari masalah dalam implementasi strategi tersebut. Penulisan ini dapat dijadikan referensi bagi Dinas Ketenagakerjaan dalam merumuskan alternatif strategi yang lebih efektif, sehingga mereka dapat mengembangkan kebijakan yang lebih baik di masa depan.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, APINDO Kaltim, Serikat Pekerja PT. Pertamina Hulu Mahakam serta Ketua STIEPAN Balikpapan yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah Cristaofor Madini, 2020. Peran Dinas Ketenagakerjaan dalam Pengawasan Pemenuhan Tunjangan Hari Raya (THR) Keagamaan oleh Perusahaan kepada Pekerja Tahun 2018-2019 di Kota Pekanbaru (Skripsi, Universitas Islam Riau, 2020) diakses dari <https://repository.uir.ac.id/14315/1/161010062.pdf>
- Bazarudin, 2021. Fungsi dan Peranan Mediator Hubungan Industrial pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Indragiri Hilir. (Tesis, Universitas Islam Riau, 2021) diakses dari <https://repository.uir.ac.id/8340/1/191021107.pdf>
- David, F. 2019. Manajemen Strategis 2: Kasus (ed. 15). Jakarta: Salemba
- Dinas Ketenagakerjaan, Data Banyaknya Perusahaan di Kota Balikpapan Tahun 2022.
- Dinas Ketenagakerjaan, Banyaknya Tenaga Kerja Lokal dan Tenaga Kerja Asing Menurut Jenis Kelamin di Kota Balikpapan 2021
- Dinas Ketenagakerjaan, Rencana Strategis Dinas Ketenagakerjaan tahun 2016-2021 Kota Balikpapan.
- Dinas Ketenagakerjaan, Rencana Strategis Dinas Ketenagakerjaan tahun 2021-2026 Kota Balikpapan *Kemenperin. go. id: <https://kemenperin.go.id/artikel/18473/Indonesia-Masuk-Kategori-Negara-Industri>*. 4 Oktober 2022
- Khainurrasyid, 2019. *Penyelesaian Perselisihan Hak-Hak Pekerja Akibat Pemutusan Hubungan Kerja Melalui Mediasi*. (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019) diakses dari <http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/1574/Skripsi%20Khainur%20Rasyid%20Lengkap.pdf;jsessionid=426BBF0C5248778D30D91EC59F0F3ACA?sequence=1>
- Maldini C. M., 2020. Peran Dinas Ketenagakerjaan dalam Pengawasan Pemenuhan Hak Tunjangan Hari Raya (THR) Keagamaan oleh Perusahaan Kepada Pekerja Tahun 2018-2019 di Kota Pekanbaru. (Skripsi, Universitas Islam Riau, 2020) diakses dari <https://repository.uir.ac.id/14315/1/161010062.pdf>
- Marnisah, L., 2019. Hubungan Industrial dan Kompensasi, Teori dan Praktik. Yogyakarta: Deepublish.
- Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2005 tentang Tata Kerja dan Susunan Organisasi Lembaga Kerjasama Tripartit
- Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 1 Tahun 2018.
- Rangkuti, F., 2016. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia
- Sugiyono. 2015, Metode Penulisan Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Wijayanti, A. & Suharmoto, S. 2020. Sengketa Hubungan Industrial Kini dan Akan Datang. Surabaya: Revka Prima Media.

Yitawati, K., & Nugroho, S. S. Mediasi Dalam Proses Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrialkhususnya PHK Di Dinas Tenaga Kerja Kota Madiun. Madiun: Universitas Terbuka

