

STUDI FORMULASI STRATEGIS DENGAN METODE ANALISA SWOT PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROPINSI SUMATERA UTARA

T E S I S

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Magister Administrasi Publik (MAP)
Pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area**



Oleh :

DONE ALI USMAN

N.P.M : 001801047

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 2**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

J u d u l : "Studi Formulasi Strategis Dengan Metode Analisa Swot
Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Propinsi
Sumaera Utara

N a m a : DONE ALI USMAN

N P M : 001801047

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Drs. M. Ridwan Rangkuti, MA


Drs. Amru Nasution, M.Kes

Direktur


Drs. Heri Kusmanto, MA

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

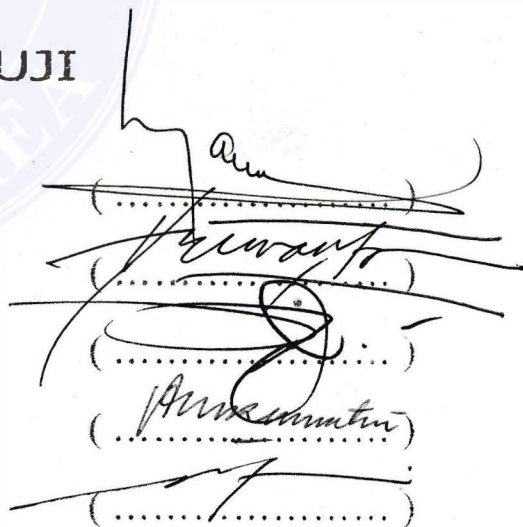
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area

Pada Hari : Jum'at
Tanggal : 19 Juli 2002
Tempat : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area.

PANITIA PENGUJI

Ketua : Drs. Usman Tarigan, MS
Sekretaris : Drs. Heri Kusmanto, MA
Anggota I : Drs. M. Ridwan Rangkuti, MA
Anggota II : Drs. Amru Nasution, M.Kes
Anggota III : Drs. Miftahuddin, MBA

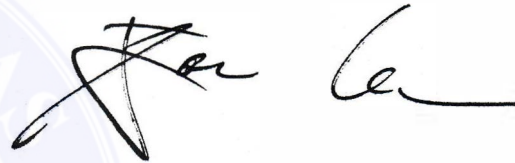


(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

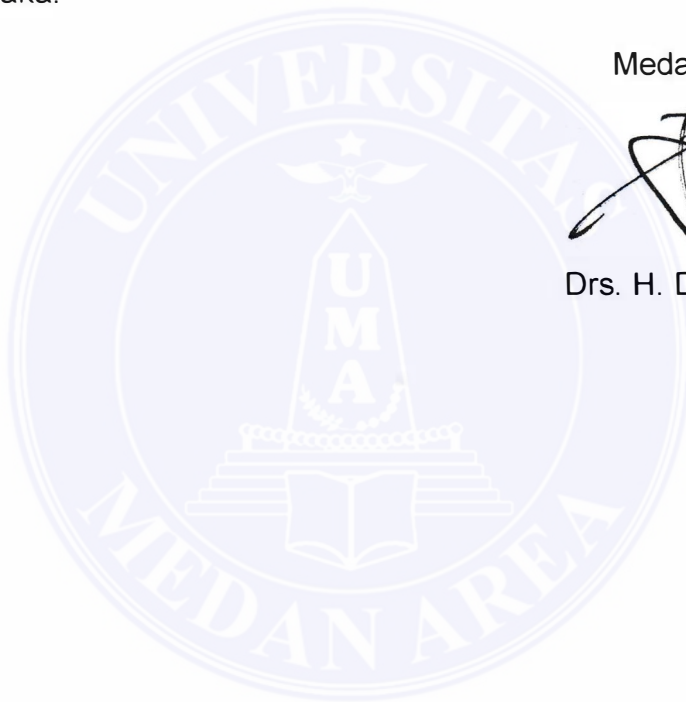
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 19 Juli 2002



Drs. H. DONE ALI USMAN



ABSTRAK

Studi Formulasi Strategis Dengan Metode Analisa SWOT pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara.

Manajemen Strategis merupakan suatu sistem manajemen yang diformulasikan di perusahaan dan lembaga organisasi dalam mengembangkan dan memberdayakan perusahaan maupun lembaga organisasi dalam rangka penyusunan rencana strategis untuk mencapai tujuan arah kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui komitmen bersama khususnya pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara. Studi formulasi ini dilakukan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara yang telah meningkatkan statusnya dari Kantor yang setaraf Dinas Perangkat Daerah menjadi Badan Perangkat daerah berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara Nomor 4 Tahun 2001, dan untuk meningkatkan kinerja Badan Diklat dilakukan penelitian apakah Badan Diklat ini telah memformulasikan manajemen strategis sebagai suatu instrumen mencapai tujuan yang diharapkan. Model yang dipakai dalam formulasi manajemen strategis adalah model Whittaker, James B. dengan mengamati tugas pokok dan fungsi Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara, visi, misi, nilai analisa lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) analisa lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), melakukan pemetaan interaksi antar faktor diperoleh isu strategis dan strategis prioritas berupa strategi keuntungan komparatif atau strategi agresi sebagai upaya peningkatan dan pemberdayaan Badan Diklat untuk dirumuskan tujuan dan sasaran, sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. Pengembangan dan pemberdayaan Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara, dilaksanakan dengan pelebagaan strategi untuk diperolehnya persamaan persepsi, tentang gerak langkah dari semua komponen organisasi dalam rangka implementasi strategi induk dan strategi operasional, tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai, misi yang harus diemban, pilihan strategis yang telah dibuat kesemuanya harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Disarankan agar lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap peningkatan kinerja Badan Diklat untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan secara berkelanjutan, melakukan pengawasan dan pembinaan sesuai dengan prinsip akuntabilitas.

Kata Kunci : Manajemen Strategis, Perencanaan Strategis dan Analisa SWOT

ABSTRACT

Strategic Formulation Study With SWOT Analysis Method in Training and Education Agency of North Sumatera Province.

Strategic management is a management system that formulated in company and organization institute to develop and effort company as well as organization institute in order arranging strategic plan to achieve policies and objectives goals direction which determined through collective commitment specially in Training and Education Agency of North Sumatera Province. This formulation study performed in Training and Education Agency of North Sumatera Province, which increased their status from office. It's equal with Regional Equipment Official Duty to be Regional Equipment Agency based on Regional rule of North Sumatera Province No. 4 year 2001. Improving performance of Training and Education Agency, performed research that has this Training and Education Agency formulated strategic management as an instrument to achieve expected goals. Model used in strategic formulation is Whittaker, James B. Model and reviewed main duty and function of Training and Education Agency of North Sumatera Province, vision, mission, internal environment analysis value (Advantage and Disadvantage), external environment analysis (Opportunity and Threat). Performs mapping interaction between factors that obtained strategic issues and priority strategic in comparative advantage strategy or aggression strategy as improvement and development effort of Training and Education Agency to formulate expected goals and objectives agree with good governance principles. Improving and development in Training and Education Agency of North Sumatera Province performed with strategy instituted to obtain the same perception about operation from all organization component on implementation of main and operational strategy, goals and various objectives which determined to achieve, mission that should carry out, strategy that has been selected, all of them should belong to everybody in the organization.

It's suggested so that Training and Education Agency of North Sumatera Province should presented strong commitment in improving performance of Training and Education Agency to achieve expected goals and objectives continuously, performs controlling and training agree with accountability principle.

Key Words : Strategic Management, Strategic Planning and SWOT Analysis.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan kesyukuran penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, inayah dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang pendidikan Program Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Tesis ini dibuat berdasarkan hasil penelitian tentang aplikasi Manajemen Strategis pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara, yang mempunyai kompetensi untuk mendidik dan melatih aparatur pemerintah untuk lebih mampu meningkatkan perannya sebagai pelayan publik.

Dalam penulisan tesis ini, penulis telah banyak menerima bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Ir. Zulkarnain Lubis MS, Rektor Universitas Medan Area dan secara khusus pula kepada Badan Pengurus Harian Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim, yang telah mengambil langkah berani mendirikan Program Magister Administrasi Publik di luar Jawa, penulis mengucapkan Selamat Berjuang.

2. Bapak Drs. Heri Kusmanto MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs.M. Ridwan Rangkuti MA, selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Drs. Amru Nasution M.Kes, selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dan saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai.
5. Para dosen dan staf pengajar Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Pada kesempatan ini pula, secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada isteri tercinta Hj. Napsiah Wamayanti, karena kesabaran, kesetiaan, pengorbanan, dukungan dan kasih sayangnya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan program ini dengan baik.

Secara khusus pula penulis persembahkan tesis ini buat ketiga putra-putri tercinta Drg. Hj. Sri Asih Gahayu, Dr. Aris Yudhariansyah dan Ir.Sri Dewiyantari, semoga dapat menjadi motivasi yang besar bahwa Papi mereka yang telah usia senja masih penuh semangat untuk belajar sesuai dengan

pepatah lama tuntutan ilmu dari buaian sampai ke negeri Cina.

Persembahan berharga memotivasi cucu-cucu tercinta dan tersayang Auzan, Fildza, Riva, Salsa, Daffa dan Dalli.

Kemudian kepada seluruh sahabat, kerabat dan sanak keluarga yang selalu memberikan perhatian dan dukungan, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya, semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya bagi kita semua.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa memiliki keterbatasan dan kekurangan khususnya dalam menyusun tesis ini yang masih jauh dari sempurna, namun begitupun penulis berharap semoga karya ini ada manfaatnya bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya manajemen strategis.

Medan, 19 Juli 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Done Ali Usman', written in a cursive style.

H. DONE ALI USMAN

RIWAYAT HIDUP

Done Ali Usman, lahir di Tebing Tinggi pada tanggal 26 Pebruari 1945 bertugas sebagai Widyaiswara Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara dengan pangkat/golongan Pembina Utama Muda (IV/c), jabatan fungsional Widyaiswara Utama Muda. Jenjang Pendidikan Dasar Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di tempuh di Tebing Tinggi, Pendidikan Guru Sekolah Lanjutan Pertama (PGSLP) di Pematang Siantar dan Fakultas Ekonomi di Universitas Sumatera Utara. Riwayat Pekerjaan, Tenaga Honorer pada Sekolah Teknologi Tingkat Pertama Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 1976, Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kotamadya Tebing Tinggi, Tahun 1971 sampai dengan 1977, Direktur SMA Taman Madya di Tebing Tinggi, beberapa jabatan penting di Pemda Kotamadya Tebing Tinggi, Biro Organisasi Kantor Gubernur, Dinas Pendapatan Propinsi Sumatera Utara dan Dinas Tenaga Kerja Propinsi Sumatera Utara, terakhir sebagai Widyaiswara pada Diklat Propinsi Sumatera Utara dan Dosen pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta sampai sekarang.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
RIWAYAT HIDUP.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan	7
1.4. Manfaat	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen Strategis	9
2.2. Pengembangan Kelembagaan	18
2.3. Perencanaan Strategi	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Bentuk dan Lokasi Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel	24
3.3. Teknik Pengumpulan Data	25
3.4. Variabel Yang Diamati	27
3.5. Kerangka Konseptual	28
3.6. Defenisi Operasional	31

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1.	Hasil Penelitian	32
4.1.1.	Tugas Pokok dan Fungsi	32
4.1.2.	Visi	33
4.1.3.	Misi	33
4.1.4.	Tujuan Strategis	34
4.1.5.	Kondisi Aktual Yang Diharapkan	37
4.2.	Pembahasan	39
4.2.1.	Analisa Data	39
4.2.2.	Analisa SWOT	41
4.2.3.	Isu Sasaran Strategis	52
4.2.4.	Penentuan Sasaran Prioritas	54
4.2.5.	Cara Mencapai Sasaran	57
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1.	Kesimpulan	71
5.2.	Saran-saran	72
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Tabulasi Data Jawaban Responden	39
Tabel 2 Faktor-faktor Eksternal	45
Tabel 3 Faktor-faktor Internal	48
Tabel 4 Pemetaan Interaksi Faktor	51
Tabel 5 Isu Sasaran Strategis	53
Tabel 6 Penentuan Sasaran Strategis Prioritas	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar Manajemen Strategi Model Whittaker James B	13
2. Alur Pikir Formulasi Strategi	30
3. Matrik SWOT	49

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Bagan Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan ..	L-1
Lampiran 2. Keadaan Pegawai dan Widyaiswara	L-2
Lampiran 3. Daftar Pertanyaan	L-3



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Krisis ekonomi, politik dan krisis kepercayaan yang berkepanjangan, yang melanda bangsa Indonesia, telah membawa dampak hampir kepada seluruh aspek dan tatanan kehidupan. Walaupun terasa pahit yang menimbulkan keterpurukan bagi bangsa dan rakyat Indonesia, namun hikmah positif yang merupakan "blessing in disguised" adalah timbulnya gagasan dan pemikiran dasar yang menumbuhkan "reformasi total" ini adalah untuk mewujudkan terciptanya masyarakat madani ("*civil society*") dalam kehidupan berpemerintahan, bermasyarakat dan bernegara yang memiliki nilai-nilai "*a Good Governance*" ("*Behoorlijk Bestuur*") yang memunculkan nilai demokrasi dan sikap keterbukaan, kejujuran (*honesty*), keadilan berorientasi kepada kepentingan rakyat, serta bertanggung jawab (*accountable*) kepada rakyat.

Dampak positif dari reformasi total ini, ditinjau dari segi politik dan ketatanegaraan telah terjadi pergeseran paradigma dari sistem pemerintahan yang bercorak *sentralistik* mengarah kepada sistem pemerintahan yang *desentralistik* dengan memberikan keleluasaan kepada Daerah dalam wujud otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab, untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri

berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai kondisi dan potensi wilayahnya.

Dampak positif inilah yang melahirkan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Lahirnya kedua UU ini dipandang sangat penting, karena melalui pelaksanaan kedua UU ini diharapkan akan membawa perubahan kepada kehidupan pemerintahan daerah yang dapat mewujudkan "*Good Governance*" dalam upaya mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya, dan dalam rangka upaya peningkatan kesejahteraan rakyat secara keseluruhan.

Undang-undang No. 5 Tahun 1974, tentang Pemerintahan di daerah yang telah dicabut, didalam pasal-pasalnya tidak mengatur secara khusus tentang keberadaan perlunya Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur penyelenggara negara yang memberikan pelayanan publik serta mampu menjadi perekat persatuan kesatuan bangsa, dan oleh karena itu dengan telah diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, memberikan peluang kepada pemerintah Daerah untuk melaksanakan pembangunan di segala bidang termasuk bidang pendidikan dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan pasal 76 UU No. 22/1999 menyebutkan bahwa :

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku

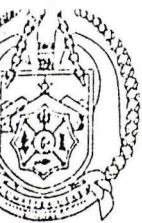
1. Dunn N. William, 1988, **Pengantar Analisis Kebijakan Publik**, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
2. David Osborne & Ted Gaebler, 1996, **Mewirauahakan Birokrasi**, Jakarta, Pustaka Binawan Pressindo.
3. H. Tjokroamidjojo Bintoro, 2000 Good Governance (**Paradigma Baru Manajemen Pembangunan**), Jakarta, Bahan Ceramah pada Diklat SPAMEN, LAN RI.
4. Ismail Muhammad, 2000, **Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Good Governance**, Jakarta : Bahan Kajian Pembelajaran Diklat, SPAMA, LAN. RI.
5. Koswara E. 1999, **Otonomi Daerah Yang Berorientasi Kepada Kepentingan Rakyat**, Jakarta : Institut Ilmu Pemerintahan Magister Ilmu Pemerintahan, Depdagri.
6. Morrissey George L. 1996, **Morrissey Dan Perencanaan**, Jakarta : Prenhallindo.
7. Marzuki Usman, 2000, **Manajemen Pembangunan**, Jakarta, LAN RI.
8. Mustopadijaya AR< 2001, **Manajemen Proses Kebijakan**, Penerbit LAN-RI.
9. Perencanaan Strategi Instansi Pemerintah, 2000, **Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**, Jakarta : LAN-RI dan BPKP.
10. Menteri Dalam Negeri, 2002, **Ceramah pada Pembukaan Diklat SPAMA Depdagri Angkatan XXXV di Medan**.
11. Sondang P. Siagian, 2000, **Manajemen Strategik**, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

12. Suharsimi Arikunto, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Cara Pendekatan Praktek**, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
13. Sampara Lukman, 1999, **Manajemen Kualitas Pelayanan**, Jakarta : Penerbit STIA LAN Press.
14. Simbolon, Robert, 2001, **Pedoman Penyusunan Rencana Tindakan (Action Planning)**, Jakarta, Penerbit Badan Diklat Depdagri.
15. Sudjana, 1975, **Metode Statistika**, Bandung, Tarsito.
16. Sutrisno Hadi, 1988, **Metodologi Research**, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset.
17. Whittaker James B, 1995, The Government Performance and Result Act of 1993, **A Mandate for Strategic Planning Performance Measurement**, Educational Servis Institute.

Undang-undang, Peraturan Pemerintah

Keputusan Menteri, Peraturan Daerah

1. Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.
2. Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 **Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.**
3. Undang-undang No. 25 Tahun 2000 **Tentang Program Pembangunan Nasional.**
4. Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 **Tentang Perubahan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.**
5. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
6. Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999, **Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.**
7. Keputusan Mendagri No. 890/702/SJ, **Tentang Kebijakan Umum Kediklatan.**
8. Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara No. 4 Tahun 2001 **Tentang Lembaga Teknis Daerah Propinsi Sumatera Utara.**



PEMERINTAH PROPINSI SUMATERA UTARA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Jalan Ngalengko No. 1 Telp./Fax. (061) 4525430
M E D A N

SURAT KETERANGAN

Nomor : 896 / 747 / Diklat-SU/2002

Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Drs. H. DONE ALI USMAN
N P M : 001801047
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Program Pascasarjana Universitas Medan Area

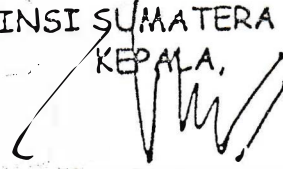
Benar telah melakukan kegiatan penelitian pada Kantor Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Sumatera Utara, dengan cara diskusi dan wawancara langsung kepada pejabat struktural, mengedarkan daftar pertanyaan (kuesioner) dan penelitian kepustakaan pada Perpustakaan Badan Diklat Propinsi Sumatera Utara.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 25 Juni 2002.

BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PROPINSI SUMATERA UTARA

KEPALA,


Drs. H. TAUFIK M. LUBIS
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP. : 010055616