

BAB I PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Dalam kehidupan suatu negara, pendidikan memegang peranan yang amat penting untuk menjamin kelangsungan hidup masyarakatnya. Karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Masyarakat Indonesia, khususnya Kabupaten Kendal dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi, dan efisiensi pendidikan.

Manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya, pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat.

Pendidikan merupakan sistem yang terbuka, sebab tidak mungkin pendidikan dapat melaksanakan fungsinya dengan baik bila ia mengisolasi diri dengan lingkungannya. Pendidikan berada di masyarakat, ia adalah milik masyarakat. Jadi pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah/sekolah, orang tua, dan masyarakat.

Dalam hal meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Kendal, pemerintah Kabupaten Kendal pasti mempunyai strategi-strategi yang dapat memicu peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Kendal.

Penulis dalam hal ini meneliti Kabupaten Kendal, karena Kabupaten Kendal berdasarkan letak geografisnya terdiri dari dua daerah, yaitu daerah perbukitan/pegunungan dan daerah dataran rendah/pesisir. Selain itu perekonomian masyarakat Kabupaten Kendal yang masih kurang dihadapkan dengan biaya pendidikan yang semakin mahal, dan kita tahu bahwa akhir-akhir ini pendidikan

sudah menjadi sesuatu yang mewah. Selain itu juga adanya penerapan kurikulum baru yaitu kurikulum berbasis kompetensi yang dalam penerapannya masih dihadapkan oleh beberapa kendala, dan juga masalah kesejahteraan guru yang masih kurang juga menjadi alasan penulis dalam melakukan penelitian ini.

B. Latar Belakang Masalah

Peran pendidikan dalam pembangunan sangat penting dalam rangka upaya penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas, mampu berkompetisi dalam tatanan kehidupan global serta menghadapi persaingan dimasa depan. Pendidikan merupakan akar dari segala bentuk pembangunan, karena dengan pendidikan yang berkualitas maka pembangunan akan terus maju dengan pesat. Pendidikan merupakan upaya dasar untuk menyiapkan peserta didik melalui bimbingan, pengajaran dan atau peranannya dimasa yang akan datang.

Dewasa ini dapat dirasakan bahwa pendidikan menjadi mahal, tetapi mutu pendidikan itu sendiri masih belum mengalami kemajuan yang berarti, itu karena pendidikan sudah menjadi lahan bisnis dengan melihat untung dan ruginya. Maka pelayanan di bidang pendidikan pun kurang memadai mungkin dikarenakan keterbatasan peralatan dan fasilitas di bidang pendidikan.

Pendidikan merupakan wacana penting dalam pembangunan bangsa, karena pendidikan adalah wahana utama dalam pembangunan sumber daya manusia, baik aspek kognitif, informatif, aspek moral, spiritual, kebudayaan, penalaran sosial, dan

aspek afeksi. Karena itu, pendidikan dinyatakan sebagai indikator penting dalam indeks pembangunan manusia.¹

Dalam proses pembangunan pendidikan, peran masyarakat dan penerima kebijakan pendidikan sangatlah jelas, karena merekalah yang paling mengetahui kondisi, kebutuhan dan keinginan pada skala lokal. Kegagalan beberapa proyek pendidikan menunjukkan bahwa masyarakat dan penerima kebijakan pendidikan memiliki peran yang penting dalam proses pembangunan pendidikan pada skala lokal.

Dalam bidang pendidikan ini Kabupaten Kendal masih dihadapkan pada berbagai persoalan yang menyangkut kualitas, keterbatasan sarana dan prasarana serta kondisi ekonomi masyarakat yang masih memprihatinkan, namun disisi lain program-program peningkatan kualitas pendidikan yang dikembangkan telah mampu meningkatkan kualitas belajar mengajar di berbagai jenis dan jenjang pendidikan sehingga masyarakat Kabupaten Kendal dapat merasakan kemajuan pendidikan.

Dengan keadaan ekonomi masyarakat Kabupaten Kendal yang masih kurang, serta tingkat sumber daya manusia yang kurang memadai. Maka sangat diperlukan pembangunan melalui bidang pendidikan, agar tercipta putra-putri daerah Kabupaten Kendal yang berkualitas demi demi tercapainya tujuan dan arah pembangunan daerah Kabupaten Kendal supaya mampu bersaing dengan daerah kabupaten lain di Indonesia.

¹ Akhmad Wijayanto.2003.Kekerasan Simbolik Dalam Pendidikan Sekolah (Skripsi).Universsitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Tabel III.1

Data tingkat pendidikan masyarakat Kabupaten Kendal Bulan Juni 2005²

Tingkat Sekolah	2004			2005		
	Masih sekolah	Tamat	DO	Masih sekolah	Tamat	DO
SD/MI	112.615	303.040	89	127.678	331.656	89
SLTP	44.500	107.015	538	56.423	127.452	538
SLTA	65.327	157.095	629	64.920	169.275	629
Sarjana	10.876	10.937		11.032	11.217	

Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan pasti akan menghadapi hambatan dan persoalan yang dapat mempengaruhi, baik secara langsung atau tidak langsung.

Adapun persoalan itu adalah sebagai berikut :³

1. Kehidupan masyarakat : perubahan susunan gaya hidup, harapan serta aspirasi masyarakat dan sistem baru dalam pendidikan, politik, ekonomi, dan sebagainya.
2. Budaya : pergantian dan pergeseran gagasan, perubahan peranan wanita, struktur keluarga.
3. Lingkungan hidup : kelangkaan sumber alam, peristiwa dan bencana alam.
4. Informasi : ruang lingkup dan kualitas informasi, konsep baru tentang bagaimana sesuatu itu berfungsi.
5. Kebudayaan : penyebaran dan pengalihan ide, nilai, dan kebiasaan dari suatu unsur kebudayaan kepada yang lainnya.

Permasalahan utama dalam bidang pendidikan di Kabupaten Kendal adalah berhubungan dengan fasilitas dan sarana prasarana seperti gedung, alat belajar mengajar, dan teknologi pendidikan (komputer, laboratorium, perpustakaan, dll) yang kedua yaitu kesadaran masyarakat tentang arti pentingnya pendidikan juga

² Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Kendal per : Juni 2005

³ Syukani, HR, *Titik Temu Dalam Pendidikan*, Nuansa Madani, Jakarta 2002 hal 26

masih rendah selain itu kualitas dan kuantitas pengajar/guru perlu ditingkatkan lagi. Di Kabupaten Kendal semua sekolah dari SD sampai SMA sudah menggunakan kurikulum berbasis kompetensi yaitu kurikulum yang mengacu pada tingkat kompetensi para peserta didik, akan tetapi untuk SD kelas 3 dan 6 masih menggunakan kurikulum 94. Rata-rata tingkat pendidikan di Kabupaten Kendal terbagi menjadi dua golongan yaitu pendidikan sekolah yang berada di kota lebih maju/baik dari pada tingkat pendidikan di daerah pedesaan dan pegunungan.⁴

Secara ideal ada tiga sentra yang bertanggung jawab terhadap pembangunan pendidikan yaitu keluarga, masyarakat, dan sekolah. Ketiga sentra tersebut harus melebur secara utuh untuk dapat mewujudkan suatu pendidikan yang mempunyai kualitas maupun kuantitas yang baik.

Peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Kendal harus dilakukan secepat mungkin, itu dikarenakan adanya tuntutan perkembangan yang semakin pesat dan memerlukan peralatan yang serba canggih. Tetapi juga harus ada tenaga ahli yang mampu mengoperasikannya dan mengajarkannya kepada putra-putri daerah Kabupaten Kendal.

⁴ Wawancara dengan Bpk Siswanto, Spd., M.Si. Ka cab Dinas P & K kec. Kota Kendal, 19 Oktober 2005

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah diungkapkan diatas, maka pokok permasalahan yang akan dijadikan obyek untuk diteliti adalah :

1. Apa yang menjadi faktor pendorong dan penghambat pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan ?
2. Isu-isu strategis apa yang dihadapi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan ?
3. Strategi apa yang dilakukan pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan tahun 2004-2005 ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi variabel-variabel atau faktor-faktor pendorong dan penghambat pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Isu-isu strategis yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

E. Manfaat Penelitian

Dengan penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran lebih nyata mengenai strategi Pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Memberikan informasi pada masyarakat atau pihak yang terkait mengenai strategi Pemerintah Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Memberi input yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak pelaksana, dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dimasa yang akan datang.

F. Kerangka Dasar Teori

Kerangka dasar teori merupakan uraian yang menjelaskan variabel-variabel dan hubungan-hubungan antar variabel berdasarkan konsep, definisi tertentu. unsur paling besar peranannya dalam suatu penelitian adalah teori. karena dengan unsur inilah penulis mencoba menjelaskan permasalahan yang terjadi.

Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi mengatakan tentang teori :

“ Sarana pokok untuk menyatakan hubungan sistematis antara fenomena sosial maupun alami yang hendak diteliti adalah teori, yaitu rangkaian yang logis dari satu proporsisi atau lebih “⁵

⁵ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta. 1989, hal.12.

Lebih Jelasnya diungkapkan lebih lanjut sebagai berikut :

“ Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstrak, definisi, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena social secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep ”⁶

1. Manajemen Pendidikan

Pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha manusia dalam mencari ilmu, untuk meningkatkan kemampuan jasmani maupun rohani yang dilakukan secara sadar, sehingga terbentuk sikap etis, kreatif, dan rasional dalam mewarisi peradaban dan mengembangkan sebagai insan sosial.

Proses pendidikan berlangsung terus menerus sepanjang hidup dan bentuknya berbeda-beda, serta dapat diperoleh melalui pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah.

Pengertian pendidikan menurut :

Heidjrachman dan Suad Husnan

“Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pemakaian tujuan.”⁷

Mashuri

“Pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan jalan sadar demi pembinaan pribadi, dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmani dan rohani

⁶ Ibid, hal.34.

⁷ Heidjrachman dan Suad Hasan, *Manajemen Personalia*, BPFE UGM Yogyakarta, 1982, hal.70.

didalam keluarga, sekolah, masyarakat, dalam rangka pembangunan persatuan bangsa Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila.”⁸

Sukirin

“Pendidikan merupakan suatu usaha membimbing seseorang individu agar ia tumbuh dan berkembang menjadi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan sosialnya.”⁹

Driyarkara

“Pendidikan adalah upaya memanusiakan manusia muda. Pengangkatan manusia dalam taraf insani itulah yang disebut mendidik. Pendidikan adalah pemanusiaan manusia muda.”¹⁰

Ki Hajar Dewantara

“Dalam Kongres Taman Siswa yang pertama pada tahun 1930 menyebutkan : pendidikan umumnya berarti daya upaya untuk memajukan pertumbuhan budi pekerti (kekuatan batin, karakter) pikiran (intelekt) dan tubuh anak ; dalam Taman Siswa tidak boleh dipisah-pisahkan bagian-bagian itu agar kita dapat memajukan kesempurnaan hidup, kehidupan dan penghidupan anak-anak yang kita didik selaras dengan kehidupannya.”¹¹

Crow and crow

“Pendidikan adalah proses yang berisi berbagai macam kegiatan yang cocok bagi individu untuk kehidupan sosialnya dan membantu meneruskan adat dan budaya serta kelembagaan sosial dari generasi ke generasi.”¹²

⁸ Mashuri, *Kebijaksanaan dan Langkah Pendidikan*, Departemen P dan K, 1973, hal.15.

⁹ Sukirin, *Pokok-pokok Psikologi Pendidikan*, FIP IKIP, Yogyakarta, 1986, hal 24-25.

¹⁰ Ditjen Dikte 1983/1984 : 14

¹¹ Prof.DR.H.A.P.Tilaar, M.Sc., *Manajemen Pendidikan Nasional*, Remaja Rosdakarya Bandung 1992

¹² Ibid hal 75

Dapat disebutkan bahwa pendidikan pada hakekatnya adalah usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan didalam dan diluar sekolah dan berlangsung seumur hidup. Dari seluruh uraian tentang pengertian pendidikan diatas dapat dikemukakan arti dari pendidikan yaitu sebagai berikut :

- a. Pendidikan adalah aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadian dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya, yaitu rohani (pikir, karsa, rasa, cipta, dan budi nurani) dan jasmani (panca indera serta ketrampilan).
- b. Pendidikan juga berarti lembaga yang bertanggung jawab menetapkan cita-cita tujuan pendidikan, isi, sistem dan organisasi pendidikan. Lembaga-lembaga itu melalui keluarga, sekolah dan masyarakat.
- c. Pendidikan berarti pula hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya.¹³

Dalam pendidikan sekolah umumnya menggunakan jenjang pendidikan dimana tahap pendidikan dilakukan secara berkelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan perkembangan anak didiknya, dari tingkat kerumitan bahan pengajaran dan cara menyajikan bahan pengajaran dan cara menyajikan bahan pengajaran. Jenjang pendidikan jni terdiri dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi.

¹³ Tim Dosen IKIP, *Dasar-dasar Kependidikan*, IKIP Semarang Press, Semarang, 1990, hal 5

Sedangkan dalam dunia pendidikan jenis pendidikan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu antara lain :

a. Pendidikan Formal

Menurut Sanapiah Faisal adalah sebagai berikut:

“Pendidikan yang bentuknya telah terstruktur secara hierarkhis, bentuk-bentuk secara kronologis dalam masalah pendidikan.

Contohnya : TK, SD, SMP, SMU, Akademi, Perguruan Tinggi.”

Sedangkan menurut Noeng Muhadjir, pendidikan formal diartikan sebagai berikut :

“Pendidikan adalah pendidikan yang terstruktur mengenai umur, waktu dan urutan. Pendidikan formal mempunyai kurikulum standar akademi serta sistem upah yang relatif netral.”¹⁴

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pendidikan formal adalah pendidikan yang mempunyai struktur yang jelas, memiliki aturan yang ketat dan berstruktur tingkatannya serta memiliki pengelolaan pendidikan yang teratur. Pendidikan formal ini telah diatur pemerintah dalam penyelenggaraannya serta telah memiliki fasilitas yang memadai.

Ciri pendidikan formal : 1) Diselenggarakan secara khusus bagi atas jenjang yang dimiliki secara hierarkhis; 2) Usia siswa disuatu jenjang relatif homogen; 3) Waktu pendidikan relatif lama sesuai dengan program pendidikan yang harus diselesaikan; 4) Isi pendidikan lebih banyak, bersifat akademis dan umum; 5) Mutu pendidikan sangat ditekankan sebagai jawaban terhadap kebutuhan dimasa yang akan datang.

¹⁴ Noeng Muhadjir, *Kepemimpinan Adopsi Inovasi Pembangunan Masyarakat*, Raake Press, Yogyakarta, 1983, hal 42.

b. Pendidikan Non Formal

Menurut Sanapiaah Faisal, pendidikan non formal adalah sebagai berikut :

“Pendidikan non formal adalah sebagai penyelenggara pendidikan persekolahan, isi pendidikannya terprogram, ada konsekuensinya materi, dan interaksi belajar yang sedikit banyak terkontrol serta adanya krendosial meskipun tidak memiliki sangsi legal”.¹⁵

Ciri pendidikan non formal : 1) Diselenggarakan diluar sekolah, peserta umumnya mereka yang sudah tidak bersekolah; 2) Pada umumnya tidak terbagi dalam jenjang; 3) Peserta tidak perlu homogen; 4) Ada waktu belajar dan metode formal, serta evaluasi sistematis; 5) Isi pendidikan bersifat praktis dan khusus; 6) Ketrampilan kerja sangat ditekankan, sebagai jawaban terhadap kebutuhan meningkatnya taraf hidup.

c. Pendidikan Informal

Sanapiaah Faisal mengatakan, yang dimaksud dengan pendidikan informal adalah sebagai berikut :

“Segala macam penyelenggaraan aktivitas melembaga yang fungsi pendidikannya berlangsung secara wajar dan lebih bersifat sebagai pengalaman individu mandiri dan tidak memiliki kredensial nilai”¹⁶.

Ciri Pendidikan Informal : 1) Tidak diselenggarakan secara khusus; 2) Medan pendidikannya adalah diadakan dengan maksud khusus menyelenggarakan pendidikan; 3) Tidak diprogramkan secara tertentu; 4) Metode tidak formal; 5) Tidak ada evaluasi yang sistematis; 6) Tidak diselenggarakan oleh pemerintah.

¹⁵ Sanapiaah Faisal, *Pendidikan Luar Biasa Dalam Pendidikan dan Pembangunan Nasional*, Usaha Nasional, Surabaya, 1981, hal 51.

¹⁶ Ibid, hal 52.

Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai studi tentang bagaimana cara-cara yang sebaiknya mengatur penyelenggaraan peristiwa-peristiwa pendidikan di sebuah satuan pendidikan (pendidikan mikro), atau sebuah satuan agregat satuan-satuan pendidikan (pendidikan makro)¹⁷. Manajemen pendidikan mencakup : *pertama*, Perencanaan pendidikan (studi tentang cara-cara mengenali masalah-masalah pendidikan berdasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang terdokumentasi, menentukan syarat-syarat dan alternative-alternatif pemecahan masalah pendidikan, pemilihan strategi pemecahan masalah pendidikan yang diambil dan alternatif yang tersedia). *Kedua*, Kepemimpinan pendidikan (studi tentang cara-cara mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu tindakan yang diharapkan agar pelaksanaan pendidikan terarah menuju sasaran-sasaran yang telah ditentukan). *Ketiga*, Organisasi pendidikan (studi tentang cara-cara menyusun tata cara jaaringan hubungan kerja dan prosedur kerja dalam sebuah satuan pendidikan atau sebuah agregat satuan-satuan pendidikan agar terjadi kelancaran kerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan kepuasan kerja). *Keempat*, Supervisi pendidikan (studi tentang cara-cara mengembangkan dan membina kemampuan dan kesejahteraan personil pendidikan yang tertuju pada pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja)¹⁸. Dan sistem pendidikan yang sentralistik terbukti tidak membawa kemajuan yang berarti bagi peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya. Untuk mengatasi stagnasi dibidang pendidikan ini diperlukan adanya paradigma baru dibidang pendidikan. Seiring dengan bergulirnya era otonomi daerah, terbukalah peluang

¹⁷ Mudyahardjo, Redja, *Pengantar Pendidikan, Sebuah Studi Awal Tentang Dasar-dasar Pendidikan pada Umumnya dan Pendidikan di Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, hal 105

¹⁸ Ibid, hal 105-106

untuk melakukan reorientasi paradigma pendidikan menuju kearah desentralisasi pengelolaan pendidikan.

2. Manajemen Strategis

a. Pengertian

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan pengertian manajemen strategi :

1) J. David Hunger dan Thomas L Wheelen¹⁹

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.

2) Lawrence R Lunch dan William F Glueck²⁰

Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Sedangkan proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

¹⁹ J David Hunger & Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 2001 hal 4

²⁰ Lawrence R Lunch & William F Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga, Jakarta, 1999, hal 6

3) John M Bryson dan Eins Weiler²¹

Perencanaan strategis adalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat, serta sebagian karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal. Tujuan perencanaan strategis adalah untuk menghasilkan keputusan dan tindakan pokok yang menegaskan bagaimana suatu organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dilakukan organisasi, dan mengapa organisasi melakukan hal itu.

4) Luthet Gulick²²

Mendefinisikan manajemen sebagai bidang pengetahuan yang mencari secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana orang-orang dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan dan mewujudkan kerjasama itu berguna untuk kemanusiaan. Manajemen memenuhi syarat untuk disebut sebagai bidang pengetahuan karena telah dipelajari bertahun-tahun dan telah diatur menjadi serangkaian teori-teori.

5) I.H. Walson dan Oey Liang Lie²³

Manajemen dinyatakan bahwa, manajemen sebagai ilmu seni. Karena manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang sistematis dan telah diterima sebagai kebenaran-kebenaran yang universal. Sebagai ilmu, manajemen memiliki asas-asas seperti ilmu lainnya yang disebut "asas manajemen". Manajemen dinyatakan sebagai seni karena keberhasilan pemimpin dalam usahanya mencapai tujuan dengan bantuan bawahan, pemahaman, dan pengalaman ilmu manajemen. Dengan ilmu manajemen seorang pemimpin mampu mengenali dan mempelajari

²¹ John M Bryson, *Perencanaan Strategis*, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta, 1999 hal 10.

²² *Pengantar manajemen dan Pengambilan Keputusan Strategik*, Jakarta, 1995 hal 39

²³ *Ibid*, hal.42.

masalah-masalah dengan baik dan menentukan sikap, mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara cepat dan tepat.

6) James A.F. Stoner²⁴

Mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan pengkoordinasian kepemimpinan dan pengawasan.

Dari definisi diatas maka dapat ditarik beberapa pokok pemikiran sebagai berikut:

- a) Proses adalah suatu cara sistematis untuk melakukan suatu manajemen yang didefinisikan sebagai suatu proses. Sebab semua pemimpin mempunyai, keahlian, ketrampilan, kemampuan yang terlibat dalam kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b) Perencanaan, menunjukkan bahwa pemimpin memikirkan tujuan dan kegiatan sebelum melakukan kegiatan pada suatu cara, rencana dan logika.
- c) Pengorganisasian, berarti para pemimpin mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi.
- d) Memimpin ini menunjukkan bagaimana para pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk tugas tertentu.
- e) Pengawasan, para pemimpin berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak pada arah atau jalur tujuan, apabila organisasi berjalan pada jalur yang salah maka para pemimpin berusaha mencari permasalahannya dan mengembalikan pada jalur yang benar.

²⁴ Ibid, hal.42.

7) Chandler Jr

“Strategi can be deffined as the determination long term goals and objectives of an anterprise and adaption of courses of action and allocation resources necessary for carrying out these goal.” Maksudnya bahwa strategi mempunyai komponen pokok yakni tujuan dan sasaran cara bertindak dan alokasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tersebut.²⁵

8) Crisience

“Pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan. Demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun yang akan datang.”²⁶

Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi dalam upaya pencapaian tujuan karena pemimpin setiap organisasi berupaya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi apapun tujuan yang diterapkan oleh suatu organisasi, manajemen strategis adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tersebut.

²⁵ Sumitro Djojohadikusuma, *Teori Ekonomi dan Kebijakan Pembangunan*, PT. Gramedia, Jakarta, 1987, hal 502

²⁶ Chrisience C.Roland dan R.A. Supriyono, *Strategi Pemasaran*, BPFE, Yogyakarta, 1986,hal 9

b. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memiliki peran yang sangat signifikan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

1) Manfaat Finansial

Manfaat paling utama adalah tendensi untuk menaikkan tingkat keuntungan meskipun tidak secara otomatis dengan menerapkan manajemen strategis.

2) Manfaat Non-Finansial

- a) Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang.
- b) Menyiapkan pandangan terhadap manajemen problem.
- c) Menggambarkan *framework* untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas.
- d) Meminimumkan pengaruh dari perubahan.
- e) Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan.
- f) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang.
- g) Memungkinkan penggunaan sumber daya dan waktu yang lebih sedikit.
- h) Membantu perilaku yang lebih terintegrasi dan individu untuk mencapai *total effort*.

c. Tahap-tahap Manajemen Strategis

Mengingat perumusan langkah strategis penelitian ini menggunakan model manajemen strategis, maka dalam menganalisa yang digunakan urutan proses analisis yang mengacu pada model tersebut, yang dalam hal ini dibagi dalam beberapa tahapan proses sebagai berikut :

1) Identifikasi mandat dan misi organisasi

Mandat merupakan apa yang diharuskan dan diwajibkan oleh pihak yang lebih tinggi otoritasnya termasuk yang diharapkan dari masyarakat lokal sendiri. Sedangkan misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan. Mandat dari sisi inilah yang digunakan sebagai titik tolak dalam mengukur kinerja organisasi itu.

2) Analisis Lingkungan Strategis

Untuk merespon secara efektif terhadap perubahan lingkungannya, organisasi publik harus memahami lingkungan eksternal dan lingkungan internalnya. Sehingga mereka dapat mengembangkan strategi yang efektif dan mengkaitkan kedua lingkungan tersebut.

Pemahaman atas lingkungan internal berguna untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Sedangkan lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang (*oportunities*) dan ancaman (*threats*). Pemahaman atas kondisi kedua lingkungan tersebut digunekan sebagai pijakan dalam analisis SWOT (*strength, weakness, oportunities, threats*) untuk merumuskan isu strategis pada tahapan analisis berikutnya.

Analisis lingkungan internal dilakukan terhadap :

- a) Sumber data yang dimiliki (*input*) meliputi : SDM, dana, sarana/fasilitas, struktur dan budaya organisasi.
- b) Strategi yang sedang digunakan dalam mengelola input.
- c) Kinerja (*output*) yang dicapai saat ini.

Internal adalah sikap kemampuan kerja pimpinan, staf, dan karyawan. Ada pula yang menyebutkan bahwa lingkungan internal itu sebenarnya adalah situasi didalam organisasi yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi baik didalam segi operasional maupun manajerial.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan melalui :

- a) Pemantauan terhadap ragam kecenderungan dan kekuatan politik, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan.
- b) Mengamati *steakholder* luar yang berpengaruh secara *client, customers*, para pembuat kebijakan (DPRD).
- c) Mengamati *competitor* dan *collaborators* yang ada.

Plaump & Delmont mengidentifikasi 6 kategori yang termasuk lingkungan eksternal :²⁷

- a) Isu dan kecenderungan pada dana, bagaimana perolehan dana dalam pelaksanaan strategi yang sudah di susun dan akan di realisasikan pada konsumen.
- b) Perubahan nilai sosial dan politik, pengakuan dan perencanaan bagi konstituensi politik yaaang sedang muncul.
- c) Kecenderungan komputasi, sistem komunikasi dan informasi yang tinggi dimanfaatkan dalam merealisasikan strategi yang ada.

²⁷ Plaump, A. and Delmont, T., *Eksternal scanning, A TI for Planner*, Journal of the American Planning Association. 1987

- d) Peningkatan dalam beban tanggung jawab dan manajemen resiko, mengembangkan strategi untuk memperkecil tanggung jawab warga.
- e) Perawatan kesehatan, mengadakan perjanjian sebagai pilihan terhadap ketentuan perawatan yang lebih baik untuk pegawai dan klien.
- f) Isu-isu yang lain yang berkaitan dengan SDA dan SDM, bencana alam ataupun pengajuan pensiun dini.

Sebuah organisasi harus bisa melihat lingkungan internal dan eksternal yang dari kedua lingkungan itu akan dapat dilihat peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan dari organisasi tersebut dan staff harus dapat mengidentifikasi isu yang ada agar organisasi cepat tanggap dengan didalam ataupun luar lingkungan organisasi.

Sebuah organisasi dapat mengembangkan lebih dari satu kebijakan dalam menangani hal penting yang terjadi dalam organisasi. Namun kebijakan tidak langsung memberi tahu manajer cara menangani suatu promosi tertentu. Kebijakan strategis merupakan pedoman untuk melaksanakan strategi yang ada, kebijakan strategis membatasi manajer dalam sebagian besar kasus tetapi tidak seluruhnya. Ia berfungsi sebagai pedoman bagi manajer tingkat menengah dan manajer penyelia (supervisor) dalam membuat pilihan tertentu.

Strategi kebijakan di susun untuk memastikan bahwa:

- a) Keputusan strategis dilaksanakan.
 - b) Terdapat suatu dasar pengendalian.
 - c) Waktu yang digunakan dalam mengambil keputusan hemat.
 - d) Situasi yang sama ditangani dengan konsisten.
 - e) Koordinasi antar unit dapat terjadi kapan saja.
- 3) Analisis isu strategis.

Pengidentifikasian isu strategis merupakan inti dari perencanaan strategis. Karena isu strategis pertanyaan, kebijakan mendasar yang harus ditemukan jawabannya dalam upaya mewujudkan mandat dan misi organisasi. Dalam mengidentifikasi isu strategis studi ini menggunakan pendekatan langsung (*the direct approach*) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Mempelajari visi dan misi.
- b) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang serta ancaman.
- c) Mengidentifikasi isu-isu strategisnya.
- 4) Analisis kritikal isu strategis.

Proses mengidentifikasi isu strategis merupakan proses yang cukup rumit, sehingga perlu dilakukan berbagai pengujian lebih lanjut terhadap isu-isu strategis yang lebih berhasil diidentifikasi, karena bukan tidak mungkin isu strategis. Untuk itu diperlukan untuk alat ukur/tes untuk melihat seberapa strategis isu tersebut, sehingga terjaring isu-isu yang benar-benar strategis (*critical strategic issues*).

d. Perumusan Strategis

Pada dasarnya strategis merupakan garis besar (out line) respon organisasi terhadap tantangan-tantangan mendasar yang dihadapi. Oleh karena itu, strategi harus dirumuskan selaras dengan isu strategis yang telah diidentifikasi.

Dalam perumusan strategis ini dilakukan pendekatan lima tahapan perumusan strategis sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi alternatif-alternatif umum yang dapat digunakan untuk menjawab isu-isu strategis.

- 2) Mempelajari kendala-kendala yang kemungkinan muncul dalam pelaksanaan alternatif tersebut.
- 3) Merumuskan usulan-usulan utama yang dapat digunakan untuk mewujudkan alternatif-alternatif tersebut, sekaligus mengantisipasi kemungkinan kendala-kendala yang ada.
- 4) Merumuskan kegiatan utama apa yang harus dilakukan dalam empat tahun kedepan..

3. Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan

Kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan. Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan.

Fandy Tjiptono mengemukakan bahwa :

“Dalam perspektif TQM (Total Quality Management), kualitas dipandang secara luas, tidak hanya pada aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga aspek lingkungan dan manusia”.²⁸

Pengertian ini menunjukkan bahwa kualitas harus dipandang secara menyeluruh dari mulai proses sampai pada output yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

²⁸ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, Penerbitan Andi, Yogyakarta, 1996, hal51.

Dalam peningkatan kualitas pendidikan ini pemerintah daerah harus mempunyai strategi yang bertujuan untuk :

- a. Mewujudkan pendidikan yang adil dan merata bagi anak usia 7-18 tahun pada jenjang pendidikan dasar dalam rangka wajib belajar 12 tahun dan mendorong lulusan agar melanjutkan pendidikan pada setiap jenjang hingga tamat.
- b. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk memasuki jenjang pendidikan TK, SD, SLTP, SLTA dan juga sampai kuliah.
- c. Meningkatkan mutu lulusan lembaga pendidikan pada setiap jenjang dan jenisnya sehingga dapat memacu peningkatan daya saing sumber daya manusia dalam menghadapi kompetisi dalam kehidupan sosial.
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan pendidikan.
- e. Mewujudkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat bagi sekolah kejuruan sehingga lulusan lembaga pendidikan mampu mengisi pangsa pasar kerja diberbagai sektor.

Dan dalam mewujudkan tujuan tersebut, pendidikan harus didukung oleh beberapa hal yaitu yang *pertama*, peningkatan mutu/kualitas pendidikan harus diawali dengan pemberdayaan tenaga pendidik (guru) karena peran pendidik sangat mempengaruhi kualitas para peserta didiknya dan maka dari itu para pendidik harus mempunyai kualitas/skill yang berkompeten dibidangnya. Dalam hal ini perlu diadakan penataran dan pelatihan bagi para pendidik/guru agar meningkat skill dan kualitasnya apalagi semakin berkembangnya teknologi pendidikan di era globalisasi ini. *Kedua*, perlu adanya sosialisasi kurikulum baru yang tidak terpengaruh oleh menteri pendidikan. Selama ini kalau ada pergantian menteri baru pasti ada perubahan kurikulum yang mengakibatkan pendidikan di Indonesia hanya terpaku pada

kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat dan sekarang sudah saatnya pendidikan di Indonesia menggunakan kurikulum berbasis kompetensi (KBK), konsep baru ini sedikit mengagetkan dan menyita perhatian para guru termasuk pengamat dan pemerhati pendidikan karena diharapkan dengan konsep ini maka pendidikan akan meningkat baik di sector pendidik maupun peserta didiknya. *Ketiga* kesadaran masyarakat akan pendidikan, yaitu pendidikan merupakan awal dari segala bentuk pembangunan.

4. Pemerintah

Mari'un secara singkat menjelaskan tentang pemerintah dan pemerintahan sebagai berikut :²⁹

- a. Istilah pemerintahan menunjuk pada bidang atau lapangan fungsi bidang tugas penting.
- b. Istilah pemerintah menunjukkan pada bahan atau organisasi atau alat kelengkapan yang menjelaskan fungsi itu.

Melalui peranannya pemerintah beroperasi berdasarkan peraturan perundang-undangan sehingga peranan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai dengan baik.

Dalam tipologi intervensi pemerintah dalam *laissez-faire society* (masyarakat bebas) menurut Adam Smith seperti yang dikutip Sri Mulyani tugas Pemerintahan adalah:³⁰

²⁹ Mari'un, *Azas-azas Ilmu Pemerintahan*, BPA Fak Sospol UGM, Yogyakarta, 1976, hal 5.

³⁰ Sri Mulyani, *Peranaan Pemerintah Dalaam Mekanisme Pelayanan di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap*, Fisipol UMY, Yogyakarta, 2001, hal 8.

- a. Melindungi Masyarakat dari kekerasan dan invansi yang mungkin dilakukan oleh masyarakat yang lain (sebagai pertahanan).
- b. Melindungi individu dalam masyarakat dari tidak keadilan yang mungkin dilakukan oleh individu lain dalam masyarakat tersebut (administrasi dan keadilan).
- c. Membangun sarana infrastruktur dan menyediakan barang dan jasa publik.

Sedang fungsi dasar pemerintah menurut Anderson seperti dikutip oleh Sri Mulyani dalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan infrastruktur
- b. Menyediakan Barang-barang dan Jasa publik
- c. Menyelesaikan konflik antar kelompok
- d. Membutuhkan dan memelihara kompetensi
- e. Menjaga kelestarian sumber daya.
- f. Menjaga agar setiap warga negara dapat memiliki atau mempergunakan barang dan jasa publik taraf minimal yang dibutuhkan.
- g. Menjaga stabilitas ekonomi.

Dalam menjalankan fungsi dan peranannya, pemerintah dapat menggunakan instrument sebagai berikut : a. Provision/Provisi, berupa alokasi , distribusi dan stabilitasi; b. Subsidi / Subsidy; c. Produksi / Production; d. Pembuatan regulasi / regulation

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa peranan pemerintah adalah sebagai suatu lembaga yang dibentuk oleh negara, yang mempunyai peranan dan tugas-tugas yang menyangkut kepentingan masyarakat. Tugas-tugas tersebut baik

berupa penyediaan insfrastruktur, barang dan jasa publik, menjaga kelestarian dan kesejahteraan.

G. Definisi Konseptual

Yang dimaksud dengan definisi konseptual adalah pada tahap ini berusaha menjelaskan mengenai pembatas pengertian suatu konsep dengan konsep lain yang merupakan suatu abstraksi hal-hal yang diamati agar tidak terjadi kesalah pahaman. Dengan demikian definisi konseptual adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial atau fenomena alami.

Adapun batas pengertian konseptual dalam pembahasan ini adalah :

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah setrategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

2. Meningkatkan Kualitas

Meningkatkan merupakan suatu upaya untuk menyempurnakan dan memperbaiki apa yang ada. Sedangkan kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan. Jadi meningkatkan kualitas adalah merupakan upaya untuk memperbaiki kualitas kepuasan pelanggan.

3. Pendidikan

Pendidikan merupakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non formal yang digunakan sebagai pendukung utama dalam melaksanakan segala aktivitasnya agar

mudah, lancar dan tepat waktu dalam menyelesaikan pembangunan yang akan dilaksanakan.

4. Pemerintah

Pemerintah adalah organisasi yang mempunyai kewenangan untuk menjalankan tugas-tugas negara.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan indikator-indikator yang dibutuhkan penyusun dalam penelitian yang diambil atau untuk membuat pertanyaan didalam melakukan wawancara.

Indikator-indikator tersebut adalah :

1. Analisa lingkungan strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten

Kendal

a) Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatannya yaitu :

- Adanya tugas pokok dan fungsi yang jelas
- Tersedianya biaya pendidikan dari APBD
- Adanya system dan prosedur kerja yang jelas
- Adanya komitmen dari seluruh jajaran dinas untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Sedangkan kelemahannya yaitu :

- Masih kekurangan tenaga pendidik
- Kualitas sumber daya guru dan pengelola pendidikan belum merata.
- Sarana dan prasarana di bidang pendidikan masih belum menunjang

- Tingkat kedisiplinan di dunia pendidikan masih rendah.

b) Peluang dan Tantangan.

Peluang yang ada yaitu :

- Pemberlakuan otonomi daerah.
- Masih adanya bantuan financial untuk daerah.
- Adanya motivasi masyarakat dalam belajar/sekolah.
- Adanya dana BOS (Dana Operasional Sekolah).
- Bantuan masyarakat, pihak swasta, dan LSM untuk pendidikan.
- Terdapat beberapa sekolah unggulan yang dapat menjadi contoh sekolah lain.

Sedangkan Tantangannya yaitu :

- Krisis perekonomian
 - Banyak anak usia sekolah yang tidak mampu melanjutkan sekolah karena faktor biaya.
 - Masih adanya masyarakat yang masa bodoh terhadap dunia pendidikan.
2. Isu-isu strategis yang dihadapi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam peningkatan kualitas pendidikan tahun 2004-2005.
- a) Kesadaran masyarakat mengenai pendidikan.
 - b) Persaingan Sumber daya manusia dengan daerah lain.
 - c) Fasilitas dan kurikulum pendidikan.
 - d) Kualitas dan skill para pendidik.
3. Strategi yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal dalam meningkatkan kualitas pendidikan tahun 2004-2005.

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan didalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode penelitian dimana meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi dalam sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif kualitatif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.³¹

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian tentang “Strategi Pemerintah Kabupaten Kendal Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tahun 2004-2005” adalah di wilayah Kabupaten Kendal khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

3. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, Kepala Sub Dinas Pendidikan dan Pengajaran, serta para staf atau para seksi-seksi yang menangani masalah peningkatan kualitas pendidikan Kabupaten Kendal.

4. Sumber Data

a. Data Primer

Data yang diperoleh dari keterangan dan penjelasan yang berkaitan dengan penelitian, khususnya diperoleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal.

³¹ Mohammad Nazir, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1980, hal 63.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari literatur yang berupa dari buku-buku, media massa, internet, arsip-arsip dan berbagai dokumen yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara (*interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung, tujuannya untuk mendapatkan informasi atau keterangan yang lebih jelas tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan masalah peningkatan kualitas pendidikan.

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung. Meneliti secara langsung kondisi atau keadaan yang sebenarnya yang ada dilapangan, sehingga data ini bermanfaat untuk mendukung dan melengkapi data primer dan data sekunder.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mempelajari data yang mendukung penelitian yang dapat diperoleh dengan menggunakan teknik dokumentasi, yaitu dengan menggunakan dokumen yang ada sebagai bahan literatur yang diperoleh dari buku, jurnal, media massa, serta sumber-sumber relevan lainnya yang terkait dengan permasalahan.

6. Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini akan menggunakan teknik analisis SWOT dan dikenal dengan teknik TOWS, teknik ini mendahulukan analisa ancaman dan peluang untuk

kemudian melihat sejauh mana kapabilitas internal sesuai dan cocok dengan faktor-faktor eksternal tersebut. Semua organisasi tanpa kecuali hendaknya berusaha mengembangkan strategi untuk maju atau bertahan, strategi dapat dirumuskan setelah TOWS di analisis.

Ada 4 strategi yang tampil dalam analisis TOWS :³²

- a. Strategi SO : dipakai untuk menarik keuntungan dan peluang yang tersedia dalam lingkungan internal.
- b. Strategi WO : bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar.
- c. Strategi ST : akan digunakan organisasi untuk menghindari paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari luar.
- d. Strategi WT : adalah taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Keempat strategi itu didapat setelah memadukan dua faktor strategis :

- a. Kekuatan dipadu peluang didapat strategi SO.
- b. Peluang dipadu kelemahan didapat strategi WO.
- c. Ancaman dipadu kekuatan didapat strategi ST.
- d. Ancaman dipadu kelemahan didapat strategi WT.

³² David, Fred R. *Strategic Management*, Colombus, Ohio, Merrill Publising Company. 1989

Tabel II.2
Matriks TOWS

INTERNAL	STRENGTH	WEAKNESSES
EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Susun daftar 4. kekuatan 5. 6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Susun daftar 4. kelemahan 5. 6.
OPPORTUNITESES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Susun daftar peluang 4. 5. 6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Pakai kekuatan untuk 4. memanfaatkan 5. peluang 6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Tanggulasi 4. kelemahan dengan 5. memanfaatkan 6. peluang
THREATS	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Susun daftar ancaman 4. 5. 6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Pakai kekuatan untuk 4. menghindari 5. ancaman 6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Perkecil kelemahan 4. dan hindari ancaman 5. 6.