

**STUDY POSSIBLE SUCCESS VISION AND MISSION IN MAKING CITY OF
EDUCATION IN THE LONG-TERM DEVELOPMENT PLAN (RPJP)
OF METRO CITY PROVINCE OF LAMPUNG 2005-2025**

Fandra Wijaya¹
Bambang Supriyadi²

Abstract

To achieve the success of vision and mission of local government about management planning of development strategy and economic growth require the improvement of professional human resource. The education sector becomes the first mandatory service of local government. This study using David Parmenter theory as a reference, which contain six perspective to assess the success of vision and mission. the six perspective are financial result, customer satisfaction, learning and growth, internal processes, staff satisfaction, community and environment. The research design used was explorative with qualitative approach. Analysis by interview of 16 informants whose related with the research object. The result of the research indicates that the success of realizing as a city of education in normal condition is successful but it is require more policy direction to develop the strategy include: equalization of education staff of each sub-district, the development of professionalism of educators, improvement of basic education service, provision and service of inclusive education, and community empowerment. Recommendations from the author include: the government should plays an active role through stakeholders to implementing a bottom-up system in working with all elements of society. It is hoped that this research can be used as a reference materials or input for local government in preparing the next phase of RPJMD, so that the purpose of vision will in line with the mission of the next five years plans.

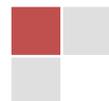
Keywords: Vision and Mission, Strategic Management, Education City

PENDAHULUAN

Visi nasional dalam pembangunan jangka panjang adalah mewujudkan manusia sehat, produktif, cerdas, memiliki akhlak mulia dan masyarakat sejahtera. Visi tersebut akan tercapai dengan dukungan dari setiap elemen pemerintah sehingga dapat tercipta perekonomian yang maju, merata, dan mandiri di seluruh daerah. Salah

¹ Penulis adalah analis perencana pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kota Metro Provinsi Lampung. Dapat dihubungi melalui email: wijaya.f@yahoo.co.id

² Penulis adalah Dekan Fakultas Manajemen Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Dapat dihubungi melalui email: bambangsupr@yahoo.com



satu wilayah di Indonesia yang menjadi perhatian dalam hal pengembangan wilayah adalah Provinsi Lampung. Visi RPJMD Provinsi Lampung Tahun 2015-2019 adalah “Lampung Maju dan Sejahtera 2019”³. Makna visi ini adalah menjadikan Provinsi Lampung sebagai daerah yang maju dan berdaya saing, terutama di bidang perekonomian, ilmu pengetahuan, pendidikan, teknologi, inovasi, politik dan hukum.

Pelayanan dasar bagi masyarakat yang paling utama adalah sektor pendidikan karena pendidikan merupakan hal penting untuk meningkatkan sumber daya manusia dan modal dasar dalam mencerdaskan bangsa. Kota Metro adalah salah satu kota otonom yang berada di Provinsi Lampung. Pada RPJMD Kota Metro tahun 2016-2021, Pemerintah Kota Metro telah menentukan visi yaitu “Metro Kota Pendidikan dan Wisata Keluarga Berbasis Ekonomi Kerakyatan Berlandaskan Pembangunan Partisipatif”⁴.

Untuk mewujudkan visi tersebut Kota Metro mengemban misi meliputi:

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui sektor pendidikan dan kesehatan.
2. Meningkatkan kesejahteraan rakyat berbasis ekonomi kerakyatan melalui sektor perdagangan, jasa, pertanian, dan pariwisata.
3. Meningkatkan kualitas infrastruktur kota yang terintegrasi dan berkelanjutan.
4. Mewujudkan pemerintahan Kota Metro yang *good governance* melalui peningkatan kualitas pelayanan publik.⁵

Berdasarkan visi tersebut Pemerintah Kota Metro berkomitmen mulai dari tahun 2005 hingga tahun 2025 untuk memajukan sektor pendidikan bagi seluruh masyarakat Kota Metro. Namun pada kenyataannya mulai dari tahun 2005 sampai dengan saat ini belum adanya perubahan yang menunjukkan bahwa Kota Metro sebagai kota yang berkonsentrasi pada sektor pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya warga yang berasal dari luar Kota Metro berkunjung bukan dikarenakan sebagai kota pendidikan melainkan sebagai kota yang lebih maju dibandingkan wilayah kabupaten yang ada di sekitarnya.

Sebagai kota pendidikan, maka sudah seharusnya jika segala hal yang menyangkut sistem pendidikan mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, termasuk di dalamnya mengenai sistem pendidikan berbasis inklusif. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 Tahun 2009 pasal 6, dijelaskan bahwa pemerintah kabupaten atau kota wajib menjamin penyelenggaraan pendidikan

³ Lihat pada RPJMD Provinsi Lampung Tahun 2015-2019 pada Bab V halaman 2, <http://www.bappeda.lampungprov.go.id/uploads/laporan/8062367560746a8beae2fc8c495867345f8089eef9.pdf>

⁴ RPJMD Kota Metro tahun 2016-2021, Hlm. V.3



inklusif bagi kebutuhan peserta didik dan menjamin tersedianya sumber daya inklusif.

Dalam hal ini, Pemerintah Kota Metro belum memberikan perhatian khusus, baik dari segi penyelenggaraan pendidikan inklusif maupun dari segi peningkatan sumber daya untuk pembimbing di satuan pendidikan inklusif.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di Kota Metro Provinsi Lampung mengenai “Studi Kemungkinan Keberhasilan Visi dan Misi Mewujudkan Kota Pendidikan Pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kota Metro Provinsi Lampung Tahun 2005-2025“, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

- a. Masih rendahnya kualitas tenaga pendidik di Kota Metro dilihat dari kualifikasi pendidikan guru.
- b. Masih rendahnya sarana dan prasarana dalam mendukung proses belajar mengajar pada pendidikan dasar dan menengah di Kota Metro.
- c. Belum adanya perubahan menuju kota pendidikan dilihat dari kurangnya sarana edukasi di Kota Metro yang meliputi taman bacaan dan perpustakaan yang berbasis *E-Library*
- d. Belum optimalnya pelaksanaan pendidikan inklusif.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimanakah kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kota Metro Provinsi Lampung tahun 2005-2025? 2) Strategi apakah yang tepat untuk mencapai keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kota Metro Provinsi Lampung tahun 2005-2025?

TEORI

Manajemen Strategik

Manajemen strategik menurut Hunger dan Wheelen (Solihin, 2012, p.84) merupakan serangkaian keputusan yang meliputi perencanaan dan implementasi yang berguna untuk tercapainya sebuah tujuan⁶. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa manajemen strategik yang baik dilaksanakan dengan terencana sesuai dengan arahan dan kebutuhan organisasi serta pengembangan dan pengendalian melalui program utama yang berkualitas sehingga organisasi akan berkembang terus-menerus.

Menurut David dalam Akdon, manajemen strategis berfokus pada perencanaan strategis organisasi, mengintegrasikan manajemen, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan manajemen strategis yang optimal, maka tujuan dari keputusan yang diambil dapat tepat sasaran⁷.

⁶ Ismail Solihin. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga 2012, Hlm. 84

⁷ Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta. 2007, Hlm.6



Menurut Hadari Nawawi bahwa manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁸

Menurut Agustinus bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan (*formulating*), penerapan (*implementating*) dan evaluasi (*evaluating*), kepuasan-kepuasan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.⁹

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang memiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak ke arah yang sama secara bersama-sama. Komponen pertama adalah perencanaan strategik (renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi dan tujuan strategik organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, kontrol dan evaluasi.

Visi dan Misi

Menurut David Parmenter, kesuksesan perubahan strategi organisasi bergantung pada seberapa besar perubahan perencanaan dan implementasi dari strategi yang telah ditentukan. Suksesnya pembangunan dan pemanfaatan dari *Key Performance Indicator (KPI)* di sebuah organisasi bergantung pada tersedia atau tidaknya empat pilar, yaitu: (1) *partnership with the staff, unions, key suppliers, and key customers* yang berarti bahwa hubungan dengan staff, kelompok, distributor dan konsumen; (2) *transfer of power to the frontline*, yang berarti bahwa kekuatan terbesar pelayanan terdapat pada pelayanan di garis depan, karena disini akan menjadi sumber informasi, baik dari atas ke bawah (*topdown communications*) maupun dari bawah ke atas (*bottom up communications*); (3) *integration of measurement, reporting, and improvement of performance* yang berarti bahwa harus ada integrasi dari pengukuran, pelaporan dan perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi; (4) *linkage of performance measures to strategy* yang berarti bahwa harus ada keterkaitan antara ukuran kinerja terhadap strategi.¹⁰

⁸ H. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: UGM Press, 2000, Hlm.149

⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, Hlm.16

¹⁰ David Parmenter. *Key Performance Indicators (Developing, Implementing, and Using Winning KPIs)*. Jhon Wiley and Son, Inc. 2007, Hlm.19



Pada pilar keempat, yaitu *linkage of performance measures to strategy*, David mengungkapkan bahwa “An organizations will be more succesfull if it has spent time defining and conveying its vision, missions, and values”.¹¹ Hal ini berarti bahwa, dalam mencapai suatu tujuan diperlukan perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkannya. Secara luas dikatakan bahwa visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan teori di atas, dapat dijelaskan bahwa untuk mencapai tujuan dari visi dan misi diperlukan 6 dimensi dasar yang menjadi indikator penilaian strategi dalam sebuah organisasi. Keenam dimensi mendasar tersebut adalah: (1) *financial result*, yang meliputi kepada pemanfaatan dari aset dan optimalisasi pekerjaan; (2) *customer satisfaction*, yang meliputi kepada yang menghasilkan keuntungan; (3) *learning and growth*, yang meliputi pemberdayaan, meningkatkan keahlian dan daya penyesuaian; (4) *internal processes*, yang meliputi ketepatan waktu, optimalisasi teknologi; (5) *staff satisfaction*, yang meliputi budaya positif, tingkat pengenalan dan retensi staf kunci; (6) *community and environment*, yang meliputi pendukung lokal, penghubung staf masa depan dan kepemimpinan komunitas¹².

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis merujuk pada teori David Parmenter dalam penelitian studi kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2025. Teori ini dipilih sebagai rujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penelitian terkait karena keenam dimensi di atas sangat sesuai untuk menilai keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan, seperti yang telah ditetapkan oleh Kota Metro.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan desain penelitian eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Data yang hendak dikumpulkan adalah tentang studi kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025. Konsep tersebut memberikan gambaran bahwa yang dikehendaki adalah suatu informasi dalam bentuk tesis. Penelitian kualitatif tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa dengan melalui penelitian kualitatif diharapkan akan mampu mengkaji masalah penelitian secara mendalam, sehingga dapat memperoleh dan mempermudah penjelasan yang bermakna tentang studi kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan.

Adapun alasan peneliti menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini yaitu untuk lebih menjelaskan pemaparan berdasarkan fakta-fakta yang nyata dengan cara pengumpulan data-data yang akurat berdasarkan wawancara dengan pihak yang

¹¹ Ibid, Hlm.22

¹² Ibid, Hlm.22-25



terkait mengenai studi kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025.

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Deskripsi dan Analisa Kemungkinan Keberhasilan Visi dan Misi

Dalam penelitian ini penulis mendeskripsikan dan menganalisis permasalahan penelitian berdasarkan teori David Parmenter. Terdapat enam dimensi yang dapat disajikan sebagai tolak ukur dalam menganalisis keberhasilan perencanaan visi dan misi.

Dimensi ruang lingkup untuk menganalisis visi dan misi mewujudkan kota pendidikan sebagai berikut: (1) *Financial Result*, yang meliputi kepada pemanfaatan dari aset dan optimalisasi pekerjaan; (2) *Customer Satisfaction*, yang meliputi kepuasan masyarakat dan golongan (partai politik) dalam memberikan masukan dan dukungan pada perencanaan pembangunan; (3) *Learning and Growth*, yang meliputi pemberdayaan meningkatkan keahlian pada sektor-sektor yang kompetitif; (4) *Internal Processes*, yang meliputi disiplin waktu dan disiplin pekerjaan, optimalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi; (5) *Staff Satisfaction*, yang meliputi kualitas kinerja pegawai dengan didukung pemberian *reward*; (6) *Community and Environment*, yang meliputi dukungan seluruh komunitas dan lingkungan dengan ikut mensukseskan visi dan misi¹³.

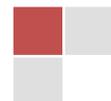
Financial Result

Yang dimaksud dengan *Financial result* atau hasil keuangan adalah aset-aset yang dimiliki oleh pemerintah dan bermanfaat untuk mendukung pencapaian visi dan misi mewujudkan kota pendidikan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan Bapak H. Pairin, S.Sos (Walikota Metro) pada tanggal 19 April 2017, disebutkan bahwa Aset-aset yang berhubungan dengan masalah pendidikan, kiranya dapat terkelola dengan baik sehingga dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan.

Pemerintah Kota Metro berupaya semaksimal mungkin memanfaatkan aset yang dimiliki untuk mewujudkan visi dan misi sebagai Kota Pendidikan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 01 Tahun 2012 tentang Tata Ruang Wilayah Kota Metro Pasal 9, dimana dalam peraturan ini disebutkan bahwa strategi pengembangan, peningkatan dan pemantapan kawasan pusat pendidikan diarahkan di 5 kecamatan Kota Metro, guna pemerataan akses dan pemerataan mutu pendidikan di seluruh wilayah Kota Metro.

Dalam lingkup *Financial Result*, terdapat elemen lain yang menjadi indikator keberhasilan rencana strategik organisasi (Pemerintah Kota Metro) yaitu optimalisasi pekerjaan di bidang pendidikan. Hal ini menjadi salah satu elemen *financial result* karena dengan optimalisasi pekerjaan yang baik, maka akan dicapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

¹³ David Parmenter, Op. Cit., hlm.22-25



Terkait dengan hal ini, optimalisasi pekerjaan di bidang pendidikan tentunya didukung oleh organisasi yang baik untuk mendukung tercapainya visi dan misi mewujudkan kota pendidikan. Sebagai *leading sector* dalam perwujudan visi dan misi ini, Dinas Pendidikan Kota Metro telah menentukan rencana strategis untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Sasaran dan arah kebijakan RPJPD Kota Metro Tahun 2005-2025 dalam misi mewujudkan masyarakat yang berpendidikan, adalah sebagai berikut: (1) Terwujudnya kesadaran, kegemaran, kebutuhan, kebiasaan dan budaya belajar bagi masyarakat baik di lingkungan keluarga, pendidikan formal, lembaga pemerintahan maupun lembaga kemasyarakatan dan umum; (2) Meningkatnya kualitas dan pemerataan pelayanan pendidikan di bidang infrastruktur dan sumberdaya manusia dengan prinsip "*education for all*" atau "pendidikan untuk semua" sebagai alat pencapaian masyarakat berbudaya belajar yang berorientasi terhadap kemajuan.

Sesuai dengan sasaran tersebut di atas, maka Pemerintah Kota Metro telah menetapkan arah kebijakan yang tepat untuk mewujudkan misi yang telah ditetapkan. Arah kebijakan yang telah ditetapkan adalah: (1) Masyarakat belajar diarahkan untuk meningkatkan harkat, martabat, dan kualitas manusia sehingga mampu bersaing dalam era global dengan tetap berorientasi pada nilai-nilai budaya dan agama; (2) Pemerataan pelayanan pendidikan diarahkan pada ketersediaan infrastruktur dan sumber daya manusia yang memadai di seluruh wilayah dan jenjang pendidikan dengan prinsip *education for all*.

Dari hasil penelitian, bila dinilai dari dimensi *financial result* (Parmenter, 2007) dan dikombinasikan dengan strategi *government performance* (Kingdom of Bahrain, 2015) maka dapat disimpulkan bahwa kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2005-2025 akan terwujud. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh oleh penulis, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat peningkatan kesadaran, kegemaran, kebutuhan, kebiasaan dan budaya belajar masyarakat. Ini ditandai dengan peningkatan Nilai IPM Kota Metro, yaitu 72.2 pada tahun 2011 menjadi 77 pada tahun 2015. Nilai APS SD, SMP dan SMA mencapai 100% pada tahun 2015.
2. Terdapat peningkatan kualitas dan pemerataan pelayanan di bidang pendidikan. Hal ini ditandai dengan rasio jumlah guru terhadap murid. Untuk rasio jumlah guru terhadap murid SD adalah 0.053 atau 1 guru berbanding 18 murid. Rasio jumlah guru terhadap murid SMP adalah 0.088 atau 1 guru berbanding 11 murid. Dan untuk rasio jumlah guru terhadap murid SMU adalah 0.105 atau 1 guru berbanding 9 murid.

Customer Satisfaction

Dalam dimensi ini, yang dimaksud dengan *customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan adalah kepuasan dari masyarakat ataupun dari golongan (partai



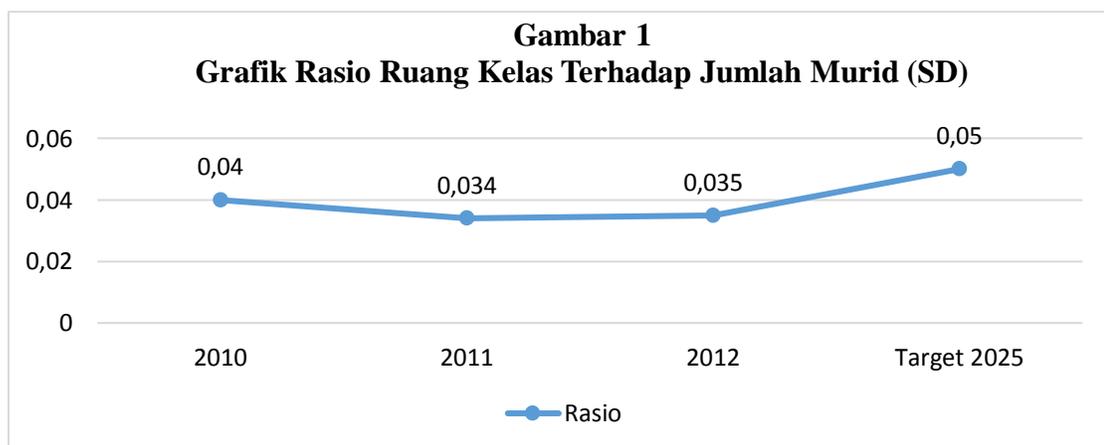
politik) atas kinerja yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Metro dalam upaya perwujudan visi dan misi sebagai kota pendidikan. Masyarakat yang dalam hal ini diwakili oleh anggota dewan (legislatif) memiliki harapan untuk mendapatkan pelayanan yang baik di bidang pendidikan.

Anggota dewan merupakan perwakilan dari masyarakat untuk menyampaikan aspirasi mereka, sehingga dukungan dari anggota dewan dengan partai politik yang sesuai dengan calon walikota terpilih, merupakan hal yang sangat baik bagi keberhasilan strategi yang telah ditentukan oleh Pemerintah. Partai pengusung walikota terpilih tentunya akan berperan sangat besar dalam memberikan dukungan politik bagi walikota. Hal ini tentunya menjadi sangat berperan dalam perwujudan Visi dan Misi Kota Pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2005-2025.

Arah kebijakan yang telah ditentukan oleh Pemerintah Kota Metro untuk perwujudan visi dan misi sebagai kota pendidikan, akan dikawal dan dievaluasi oleh anggota dewan. Hal ini dikarenakan anggota dewan merupakan perwakilan masyarakat yang memiliki harapan untuk mendapatkan pelayanan terbaik di bidang pendidikan.

Dalam penelitian ini, untuk dapat mendeskripsikan dan menganalisis lebih dalam tentang dimensi *customer satisfaction* (Parmenter, 2007), penulis merujuk pada teori lain yang mendukung, yaitu teori *Government Action Plan* Kerajaan Bahrain, pada dimensi *Infrastructure*. Penulis mengkombinasikan dua teori tersebut karena terdapat keselarasan di dalamnya. Pada teori *customer satisfaction*, kepuasan pelanggan yang dimaksud adalah kepuasan masyarakat terhadap kinerja Pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi, termasuk di dalamnya infrastruktur yang baik di bidang pendidikan. Oleh karena itu, penulis mengkombinasikan kedua teori tersebut di atas.

Salah satu sasaran pokok bidang pendidikan adalah meningkatnya kualitas dan pemerataan pelayanan pendidikan di bidang infrastruktur. Ruang kelas menjadi salah satu tolak ukur dalam pencapaian sasaran tersebut, dimana capaian perbandingan/ rasio yang ditargetkan yakni 1:20 dengan asumsi 1 ruang kelas terdapat 20 murid yang belajar, apabila dihitung nominal yakni ditargetkan di tahun 2025 pada angka 0,05. Untuk mempermudah dalam menganalisis, penulis menyajikan data grafik sebagai berikut:



Sumber: diolah oleh penulis, 2017

Berdasarkan deskripsi dan analisa dimensi *customer satisfaction* (Parmenter, 2007), dikombinasikan dengan strategi *infrastructure* dalam metode *government action plan* (Kingdom of Bahrain, 2015), kemungkinan mewujudkan visi dan misi kota pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025 akan berhasil. Namun diperlukan peningkatan sarana prasarana guna tercapainya pelayanan optimal bidang pendidikan, sehingga kepuasan masyarakat dalam hal pembangunan infrastruktur bidang pendidikan dapat terwujud. Hal ini ditandai dengan data sebagai berikut. Belum terdapat peningkatan yang signifikan rasio jumlah murid terhadap ruang kelas dari tahun 2011 sd tahun 2012. Pada tahun 2011, Rasio jumlah murid dan ruang kelas SD adalah 0.034 atau diasumsikan 1 ruang kelas berisi 29 murid. Dan pada tahun 2012 hanya terdapat peningkatan 0.01%, yaitu 0.035 atau diasumsikan 1 kelas berisi 28 murid.

Learning and Growth

Learning and growth atau belajar dan perkembangan meliputi pemberdayaan dan peningkatan keahlian pada sektor-sektor yang kompetitif, melanjutkan jenjang pendidikan atau mengikuti pendidikan dan pelatihan bagi aparatur dalam mencapai keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan.

Pencapaian visi kota pendidikan bukanlah pekerjaan mudah karena adanya hambatan dan halangan, terutama terkait masalah anggaran. Namun dalam dokumen RPJMD Kota Metro tahun 2016-2021, dijelaskan bahwa pemanfaatan pengelolaan pendapatan daerah dapat digunakan untuk keperluan sebagai berikut: (1) Mengembangkan manajemen dengan prinsip profesionalitas, efisiensi, transparan dan bertanggung jawab; (2) Meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengembangkan konsep pelayanan yang mengembangkan konsep pelayanan yang berbasis Teknologi Informasi (TI) melalui penyederhanaan sistem dan prosedur pelayanan serta memberikan lebih banyak alternatif pilihan model layanan kepada masyarakat; (3) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan struktural dan fungsional, bagi aparatur sipil Kota Metro¹⁴.

Pada dokumen Renstra Dinas Pendidikan Kota Metro tahun 2016-2021, disebutkan bahwa peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, mengalami peningkatan dari 71,01 % pada tahun 2011 menjadi 86,89% pada tahun 2015. Gambaran peningkatan mutu pendidik di Kota Metro dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1

¹⁴ RPJMD Kota Metro tahun 2016-2021, Hlm. III.21



Pencapaian Kinerja Peningkatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Pendidik

No.	Tahun	Target Renstra	Realisasi Capaian
1	2	3	4
1.	2011	73,77%	71,01%
2.	2012	80,33%	72,01%
3.	2013	85,68%	79,73%
4.	2014	92,14%	99,35%
5.	2015	100%	86,89%

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Metro diolah Penulis, 2017

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat peningkatan kapasitas tenaga pendidik dari tahun 2011 s.d. 2015, walaupun realisasi capaian belum sesuai dengan target renstra, namun hal ini sudah menjadi pertanda positif bagi keberhasilan di bidang pendidikan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan target tidak tercapai, diantaranya realisasi anggaran dari pemerintah daerah yang masih belum memadai untuk mendukung tercapainya target renstra tersebut.

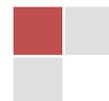
Peningkatan kapasitas tenaga pendidik selalu menjadi rencana kerja dalam setiap kepemimpinan seorang kepala Dinas Pendidikan, karena dengan peningkatan kapasitas tenaga pendidik, maka kualitas siswa juga akan meningkat. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik diantaranya adalah pemilihan guru beprestasi, membentuk persatuan pendidik bidang studi dan melakukan tukar pikiran atau berdiskusi dalam kelompok masing-masing. Dengan metode seperti ini, para guru akan menyumbangkan pengalaman dan pikirannya yang memberikan banyak masukan dalam bidang pendidikan.

Untuk mendapatkan deskripsi dan analisa yang lebih mendalam, pada dimensi *Learning and Growth* (Parmenter, 2007), penulis mengkombinasikan dengan strategi *Human Development and Social Services*, yang merupakan salah satu dimensi strategi *Government Action Plan* Kerajaan Bahrain.

Pembangunan manusia sebagai ukuran kinerja pembangunan secara keseluruhan dibentuk melalui pendekatan tiga dimensi dasar, yaitu dimensi kesehatan yang direpresentasikan oleh indikator angka harapan hidup, dimensi pengetahuan direpresentasikan oleh indikator angka melek huruf dan rata-rata lama sekolah, dan dimensi pendapatan direpresentasikan oleh indikator kemampuan daya beli. Seluruh indikator yang merepresentasikan ketiga dimensi ini terangkum dalam satu nilai tunggal, yaitu angka Indeks Pembangunan Manusia (IPM)¹⁵.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan data bahwa IPM Kota Metro sudah mencapai hasil yang baik, yaitu dengan usia harapan lama sekolah yang mencapai

¹⁵ BPS, Indeks Pembangunan Manusia 2007-2008 (Jakarta: BPS, 2009)



14,26 tahun. Berikut ditampilkan tabel indeks komponen IPM di Kota Metro tahun 2010-2015:

Tabel 2
Indeks Komponen IPM di Kota Metro Tahun 2010-2015

Indeks Komponen	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7
Angka Harapan Hidup (tahun)	70,59	70,62	70,65	70,68	70,98	70,98
Harapan Lama Sekolah (tahun)	12,74	13,08	13,47	13,85	14,25	14,26
Rata-rata lama sekolah (tahun)	9,40	9,74	9,75	10,47	10,54	10,55
Pengeluaran per Kapita Riil Disesuaikan (Rp.000)	9.953	10.061	10.281	10.494	10.606	10.70
IPM	71,37	72,23	72,86	74,27	74,98	75,10

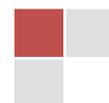
Sumber: BPS diolah Penulis, 2016

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam dimensi *learning and growth* (Parmenter, 2007), dikombinasikan dengan strategi *human developmnet and social services* pada metode *government action plan* (Kingdom of Bahrain, 2017), kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2025 akan berhasil. Hal ini berdasarkan data berikut ini:

1. Terdapat peningkatan harapan lama sekolah, yaitu 12,74 tahun pada tahun 2011 menjadi 14,26 tahun pada tahun 2015.
2. Terdapat peningkatan rata-rata lama sekolah, yaitu 9,4 tahun pada tahun 2011 menjadi 10,707 tahun pada tahun 2015.
3. Terdapat peningkatan IPM di Kota Metro, yaitu 72,23 pada tahun 2011 menjadi 75,10 pada tahun 2015.

Internal Processes

Internal Processes atau proses internal meliputi disiplin waktu dan disiplin pekerjaan, optimalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mencapai keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025. Hal yang terkait dengan disiplin waktu dan disiplin kerja tentunya bukan hal yang mudah untuk direalisasikan karena menyangkut personal dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan.



Dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bidang pendidikan, Pemerintah Kota Metro telah melakukan berbagai inovasi untuk keberhasilan dunia pendidikan di Kota Metro. Salah satunya dengan melakukan perubahan dalam proses penerimaan siswa baru.

Pada dimensi *internal processes* (Parmanter, 2007), untuk menganalisis kemungkinan keberhasilan perwujudan visi dan misi kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2025, penulis mengkombinasikan dengan metode *government action plan* Kerajaan Bahrain, yaitu pada dimensi *economy and finance*. Karena dalam dimensi ini, strategi yang ditetapkan searah dengan strategi *Internal Processes*, dimana keduanya melakukan perencanaan program strategis dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain seperti bidang ekonomi.

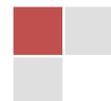
Yang dimaksud dengan ekonomi dan keuangan dalam paragraf ini adalah pengelolaan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, sumber daya alam dan aset-aset yang dimiliki oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan produksi, konsumsi dan distribusi.

Pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan tentunya sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi sebuah negara. Karena masyarakat yang berpendidikan akan memiliki keterampilan yang baik sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup mereka. Demikian halnya dengan pembangunan di Kota Metro dan perwujudan visi dan misi sebagai kota pendidikan.

Dari hasil penelitian, didapatkan data bahwa visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan, bukan hanya sebagai kota pelajar atau kota belajar, namun memiliki makna yang lebih luas, yaitu sebagai menjadi tempat belajar dari setiap pihak yang ingin mencari dan menggali pengetahuan di segala bidang. Pada saat ini muncul banyak komunitas baru di Kota Metro yang membuka peluang bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi lebih dalam mengenai bidang yang diminati.

Berdasarkan hasil deskripsi dan analisa di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan merujuk pada dimensi *internal processes*, yang menitikberatkan pada optimalisasi sumber daya dan dikombinasikan dengan strategi *economy and finance* dalam teori *government action plan* (Kingdom of Bahrain, 2015,) akan mendukung bagi kemungkinan keberhasilan mewujudkan visi dan misi kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2005-2025. Hal ini sesuai dengan interpretasi data hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai salah satu elemen dalam dimensi *internal processes*, pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mewujudkan visi dan misi Kota Metro sebagai kota pendidikan telah dilaksanakan, yaitu dengan sistem penerimaan peserta didik baru secara online (PPDB online)
2. Makin bertambahnya komunitas baru di Kota Metro yang menjadi tempat berkumpul masyarakat dengan bakat dan minat yang serupa. Dengan



banyaknya komunitas tersebut, menjadi peluang bagi Kota Metro untuk menjadi tempat studi banding bagi kabupaten/ kota lain yang ingin mendapatkan pengetahuan tentang berbagai bidang ilmu berdasarkan bakat dan minat komunitas tersebut.

Staff Satisfaction

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *staff satisfaction* atau kepuasan staf adalah kepuasan yang diterima oleh aparatur sipil negara dalam menerima penghargaan dari hasil kerja yang telah ia lakukan. Hal ini menjadi dimensi yang sangat berpengaruh pada perwujudan visi dan misi suatu organisasi karena dengan kepuasan staf yang maksimal, maka kualitas mereka dalam bekerja akan lebih optimal.

Kepuasan staf, yang meliputi kualitas kinerja pegawai dalam mencapai keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025, meliputi berbagai faktor. Salah satu faktor penting yang berpengaruh adalah pemberian penghargaan atas hasil kerja yang telah mereka lakukan.

Kota Metro dengan visi dan misi sebagai kota pendidikan, telah mengupayakan berbagai hal untuk meningkatkan semangat kerja ASN dengan cara pemberian penghargaan pada mereka yang berprestasi.

Berkaitan dengan bidang pendidikan, bentuk apresiasi Pemerintah Kota Metro salah satunya adalah mengikutsertakan para guru, kepala sekolah, dan murid yang berprestasi dalam lomba-lomba yang berkaitan dengan pendidikan, baik di tingkat provinsi maupun tingkat nasional.

Beberapa prestasi yang telah diraih oleh para guru, kepala sekolah, dan siswa menjadi kebanggaan bagi para guru pada khususnya dan Kota Metro pada umumnya. Sehingga sudah layak jika para guru dan murid yang berprestasi diberikan *reward* atas usaha dan kerja keras mereka. Bentuk *reward* yang sudah diberikan oleh Pemerintah Kota Metro berupa hadiah dan studi banding ke tempat pendidikan atau daerah lain untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih paripurna.

Dari hasil deskripsi dan analisa di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemungkinan keberhasilan kemungkinan keberhasilan mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2005-2025 akan tercapai.

Community and Environment

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan *Community and Environment* atau masyarakat dan lingkungan adalah dukungan seluruh elemen masyarakat dengan ikut mensukseskan visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan.

Terkait dengan hal ini, berbagai kebijakan telah dibuat oleh Pemerintah Kota Metro, salah satunya adalah membuat rumah pintar di setiap kelurahan, memberlakukan jam belajar masyarakat (jam 19.00 s.d. 21.00), membuka akses



internet di tempat-tempat publik seperti taman kota, sarana olahraga milik pemerintah, sekolah, dll.

Hal lain yang dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi Kota Pendidikan pada RPJP Kota Metro tahun 2005-2025 yang terkait dengan dimensi lingkungan dan masyarakat adalah dengan membentuk rumah pintar di 22 kelurahan Kota Metro. Rumah pintar ini diharapkan menjadi sarana bagi masyarakat di setiap kelurahan untuk mengakses informasi tentang pendidikan dan keterampilan, karena di setiap rumah pintar, pemerintah juga menyediakan buku-buku tentang pengetahuan dan keterampilan di berbagai bidang.

Dalam dimensi *Community and Environment* (Parmenter, 2007), penulis mengkombinasikan dengan strategi *Environment and Urban Development* yang merupakan salah satu dimensi dalam teori *Government Action Plan* Kerajaan Bahrain. Dalam rencana aksi strategik *environmnet and urban development* atau lingkungan dan pembangunan perkotaan meliputi keseluruhan aksi yang dapat mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Matro Tahun 2025. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan wilayah Kota Metro secara umum, dan lingkungan sekolah secara khusus. Pemerintah Kota Metro harus menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi para siswa maupun guru di sekolah, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Pemerintah Kota Metro telah berupaya secara optimal untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi para siswanya. Hal ini terlihat pada keseluruhan bangunan sekolah yang ada di Kota Metro. Baik sekolah negeri maupun swasta telah memiliki gedung, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar.

Pembangunan perkotaan juga sangat diperlukan untuk mendukung perwujudan visi dan misi kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2025. Salah satu hal yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Metro adalah dengan membangun sarana belajar yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat Kota Metro dari berbagai kelompok umur, misalnya dengan mengoptimalkan pemanfaatan kantor perpustakaan daerah dan pembangunan taman bacaan di setiap kelurahan.

Dari hasil penelitian, didapatkan data bahwa untuk bisa mewujudkan visi dan misi sebagai kota pendidikan, maka masyarakat harus dikondisikan dalam lingkungan pembelajar. Pembentukan masyarakat dalam lingkungan pembelajar akan membutuhkan waktu dan proses panjang. Keseluruhan prosee terbagi dalam 5 fase, yang dimulai dari awal RPJMD pertama pada tahun 2005 an berakhir pada RPJMD kelima pada tahun 2025.

Dari deskripsi dan analisa di atas dapat disimpulkan bahwa pada saat ini masyarakat Kota Metro telah memasuki fase transformasi, yang berarti bahwa seluruh elemen masyarakat akan berupaya untuk mendukung terbentuknya lingkungan masyarakat pembelajar. Hal ini tentunya merupakan tanda positif bagi keberhasilan strategi untuk perwujudan visi dan misi di bidang pendidikan. Jika dilihat dari

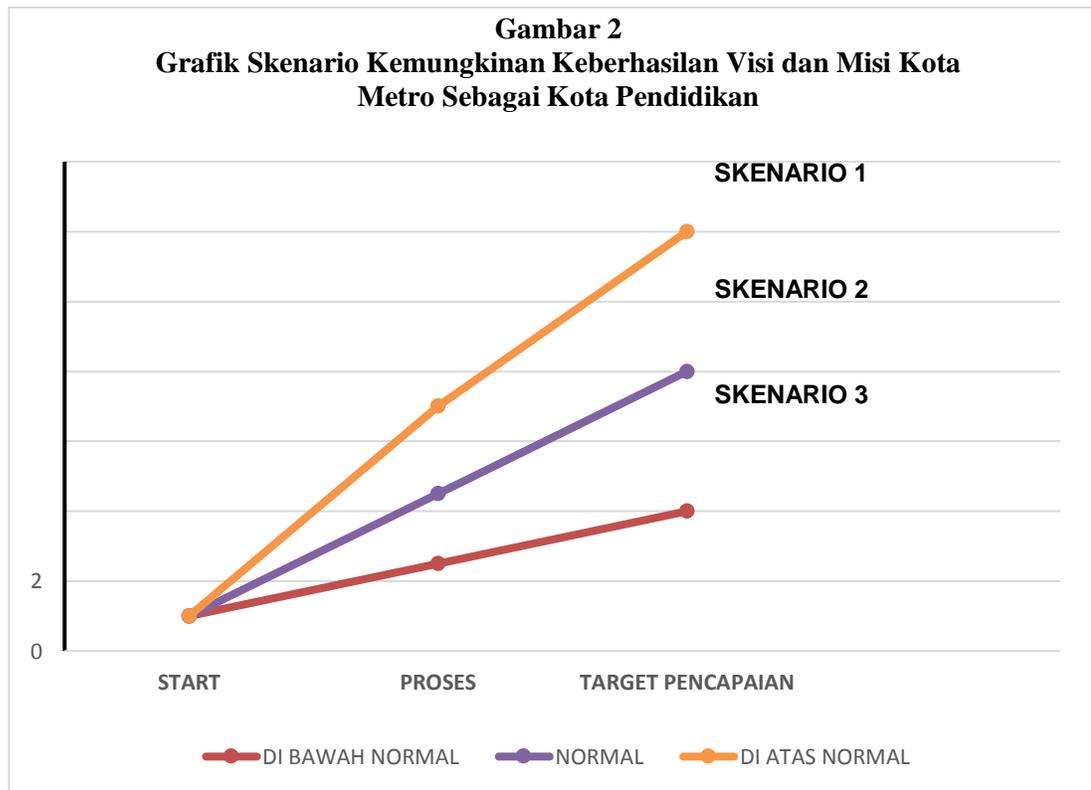


dimensi *community and environmnet* dan dikombinasikan dengan strategi *environment and urban development* pada metode *government action plan* (Kingdom of Bahrain), kemungkinan keberhasilan mewujudkan kota pendidikan pada RPJP Kota Metro Tahun 2005-2025 akan tercapai. Hal ini sesuai dengan data yang ada, yaitu:

1. Program jam belajar masyarakat yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Kota Metro pada tahun 2012 sudah berjalan, namun saat ini proses tersebut kurang berjalan dengan baik .
2. Keberadaan rumah pintar di 22 kelurahan Kota Metro kurang mendapat apresiasi dari masyarakat.

Skenario Kemungkinan Keberhasilan Visi dan Misi Mewujudkan Kota Metro Sebagai Kota Pendidikan

Penelitian ini mempersiapkan sejumlah alternatif skenario kemungkinan dihasilkan untuk keberhasilan visi dan misi mewujudkan Kota Metro sebagai Kota Pendidikan. Kemungkinan alternatif hasil penelitian tesis ini dapat kita gambarkan pada Grafik Skenario Keberhasilan Visi dan Misi mewujudkan Kota Metro sebagai Kota Pendidikan dibawah ini:



Sumber: Diolah Penulis, 2017



Berdasarkan Grafik 2 di atas dijelaskan bahwa kemungkinan terjadi terhadap keberhasilan visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan sebagai berikut:

Skenario Pertama, Kemungkinan terwujudnya keberhasilan visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan diasumsikan sangat berhasil di atas normal dengan terjadinya perubahan arah kebijakan pada tingkat nasional, mutu pendidikan atau tenaga pendidik tersertifikasi nasional/internasional, kualitas pendidikan serta peserta didik bertaraf nasional/internasional.

Skenario Kedua, Kemungkinan terwujudnya keberhasilan visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan diasumsikan pada kondisi normal berhasil dengan perwujudan peningkatan kualitas mutu pendidikan dengan didukung oleh pembangunan masyarakat dibuktikan dengan IPM Kota Metro semakin meningkat setiap tahunnya. Adanya dukungan dari elemen masyarakat, aparatur pemerintah baik eksekutif maupun legislatif.

Skenario Ketiga, Kemungkinan terwujudnya keberhasilan visi dan misi Kota Metro sebagai Kota Pendidikan diasumsikan tidak terwujud atau di bawah normal. Dikarenakan arah kebijakan walikota yang tidak mendukung baik dari segi politik pemerintahan dan pemanfaatan anggaran. Kurangnya partisipasi masyarakat ditandai dengan indeks pembangun masyarakat yang rendah pada setiap tahun.

Kesimpulan yang diambil penulis berdasarkan kondisi faktual dan hasil wawancara secara mendalam terhadap para informan yakni pada Skenario Kedua dengan asumsi keberhasilan visi Kota metro sebagai Kota Pendidikan termasuk kedalam kondisi normal dengan keberhasilan mewujudkan Kota Pendidikan.

Strategi Keberhasilan Mewujudkan Visi dan Misi Kota Pendidikan Pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kota Metro Provinsi Lampung Tahun 2005-2025

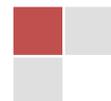
Untuk mendukung kemungkinan keberhasilan mewujudkan visi dan misi kota pendidikan pada RPJPD Kota Metro Tahun 2005-2025, maka berikut strategi yang penulis usulkan:

1. Dimensi *financial result*

- Melakukan inovasi di bidang pendidikan dengan menerapkan sistem bottom up sehingga aspirasi dari masyarakat tentang harapan dan keinginan dalam bidang pendidikan akan dapat diapresiasi oleh pemerintah.
- Pemanfaatan aset-aset yang dimiliki oleh pemerintah sehingga dapat dimanfaatkan seluas-luasnya untuk kepentingan masyarakat demi kemajuan dalam bidang pendidikan.
- Pemerataan tenaga pendidik di seluruh kecamatan secara proporsional.

2. Dimensi *customer satisfaction*

- Peningkatan pelayanan pendidikan dasar, melalui penambahan anggaran sarana dan prasarana di bidang pendidikan. Berdasarkan data Lakip



Dikbudparpora Kota Metro Tahun 2016, anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana SD sebesar Rp. 5.500.658.000 dan anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana SMP sebesar Rp. 4.813.405.700. Diharapkan Pemerintah Kota Metro dapat meningkatkan anggaran tersebut dikarenakan keseluruhan jumlah SD sebanyak (lima puluh sekolah negeri dan empat belas sekolah swasta) serta SMP sebanyak (sepuluh sekolah negeri dan dua puluh sekolah swasta) diharapkan dengan peningkatan jumlah anggaran sarana dan prasarana, maka kepuasan masyarakat dalam bidang pendidikan dapat bertambah.

3. Dimensi *learning and growth*

- Pengembangan profesionalisme tenaga pendidik melalui kegiatan workshop, pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan strata tenaga pendidik.
- Memasukkan pola pendidikan karakter dalam setiap proses pembelajaran, sehingga murid akan menjadi pribadi yang berakhlak di masa yang akan datang.

4. Dimensi *internal processes*

- Penggunaan teknologi terkini di bidang pendidikan untuk meningkatkan pelayanan dalam masyarakat, misalnya dengan membuat e-library, pembuatan website sarana pendidikan di Kota Metro dan akses internet di tempat publik.
- Memberikan apresiasi bagi komunitas-komunitas baru yang terbentuk di Kota Metro melalui peningkatan sarana dan prasarana bagi komunitas-komunitas baru yang terbentuk di Kota Metro

5. Dimensi *staff satisfaction*

- Meningkatkan budaya disiplin bekerja dalam lingkungan Pemerintah Kota Metro, sehingga diharapkan seluruh aparatur sipil negara di Kota Metro akan dapat menunjukkan prestasi terbaiknya.
- Pemberian *reward* bagi aparatur sipil negara yang telah berprestasi, baik dalam bidang pendidikan, maupun dalam bidang lain sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

6. Dimensi *community and environment*

- Peningkatan kerjasama lintas sektoral antara Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Metro untuk meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan.
- Evaluasi kinerja masing-masing SKPD terkait program pelayanan bidang pendidikan.
- Kerjasama antara stakeholder dan elemen masyarakat guna peningkatan pelayanan bidang pendidikan.
- Peningkatan kerjasama dengan akademisi perguruan tinggi dan swasta guna mendapatkan informasi terkini tentang dunia pendidikan.

PENUTUP



Dari kajian mengenai kemungkinan keberhasilan visi dan misi mewujudkan kota pendidikan pada RPJP tahun 2005-2025 di Kota Metro Provinsi Lampung, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut dari hasil penelitian kemungkinan keberhasilan visi dan misi dengan menggunakan teori David Parmenter dengan mendeskripsikan dan menganalisa melalui 6 dimensi yaitu *financial result, customer satisfaction, learning and growth, internal processes, staff satisfaction, dan community and environment*, diperoleh kesimpulan bahwa keberhasilan visi dan misi di Kota Metro pada kondisi normal berhasil mewujudkan kota pendidikan melalui dukungan dari seluruh elemen masyarakat dan perhatian pemerintah pada setiap lini secara *suistanable*. Dinas Pendidikan sebagai *leading sector* bekerjasama dengan melibatkan akademisi dan perguruan tinggi sehingga tercipta lingkungan masyarakat pembelajar yang mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2007, *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: UGM Press.
- Parmenter, David, 2007, *Key Performance Indicators (Developing, Implementing, and Using Winning KPIs)*, Jhon Wiley and Son, Inc.
- Solihin, Ismail 2012, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Erlangga.
- Wahyudi, Agustinus, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif.
- Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Metro Tahun 2005-2025.
- Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Metro Tahun 2016-2021.
- <http://www.bappeda.lampungprov.go.id>
- http://www.fdpm.gov.bh/en/action_plan.html

