

KOMPARASI PERENCANAAN STRATEGIS (RENSTRA) KEMENDIKBUD DAN SMA NEGERI 68 JAKARTA BERDASARKAN ANALISIS TEORI

Dikson Silitonga

dikson@ibn.ac.id

Institut Bisnis Nusantara

ABSTRACTS

A good vision and mission creation is very important to formulate, implement and evaluate a strategy for the period to come. Without the clear statement of vision and mission, any short term activities of a company can become contra-productive for the long term interests. To achieve strategic goals, a number of strategic targets need to be set up in order to map out the condition that must be achieved. This research use a comparative method that is intended to compare two groups or more in a certain variable, namely to compare strategic plan between the Ministry of Education and Culture and the 68 Senior High School (SMA Negeri 68) of Jakarta. The technics of data collection used in this research are observation, interview, and library studies.

Keywords: *vision, mission, strategic plan, comparative, interview, library studies.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam Perencanaan Strategis (Renstra)-nya menunjukkan bahwa pembangunan pendidikan telah berhasil meningkatkan Angka Partisipasi Pendidikan Khusus (APK)-nya pada jenjang pendidikan dasar. Namun, jika dilihat dari pemerataan akses masih terdapat disparitas antarprovinsi, antarkabupaten, dan antarkota yang ditunjukkan dengan adanya APK atau APM yang cukup lebar pada semua jenjang pendidikan. Rasio guru terhadap siswa juga menunjukkan disparitas antar provinsi.

Secara nasional angka literasi sudah cukup tinggi, yaitu 95%, tetapi masih ada 11 provinsi yang angka literasinya masih di bawah 95%. Disparitas juga terjadi pada indikator pendidikan lainnya, seperti persentase guru SD berkualifikasi S-1/D-4. Disparitas berbagai indikator kinerja pembangunan pendidikan merupakan permasalahan yang perlu dihilangkan. Oleh karena itu, kewenangan dan tanggung jawab pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintahan kota perlu dilaksanakan secara konsekuen. Disparitas tersebut mungkin selama ini tidak disadari oleh pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota karena dalam setiap dokumen perencanaan pembangunan sejak era repelita, propenas, sampai Renstra Kementerian/Lembaga tidak pernah dicantumkan kewajiban tiap provinsi, kabupaten, dan kota dalam pencapaian target atau sasaran kinerja pembangunan pendidikan.

Disamping itu, dalam aspek akses pendidikan, kesenjangan partisipasi pendidikan masih terjadi antara penduduk miskin dan penduduk kaya. Menurut Susenas 2006, Angka Partisipasi Sekolah (APS) penduduk kelompok umur 13-15 tahun yang mengikuti pendidikan formal yang berasal dari kuantil pertama (kelompok 20% termiskin) baru mencapai 74,2%, sementara untuk kuantil kelima (kelompok 20% terkaya) telah mencapai 92,2%. Hal ini berarti bahwa kesempatan memperoleh pendidikan bagi penduduk kelompok termiskin masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan penduduk kelompok terkaya. Kebijakan pendanaan massal seperti BOS, Beasiswa Khusus Murid (BKM), Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), Bantuan Operasional Pendidikan (BOP), telah terbukti dapat mengurangi disparitas partisipasi pendidikan antara penduduk miskin dan penduduk kaya tersebut. Oleh karena itu, kebijakan pendanaan massal perlu dilanjutkan di masa datang dengan mekanisme dan metode penyaluran yang lebih baik. Disparitas dalam kesempatan memperoleh pendidikan juga terjadi antara penduduk yang tinggal di perdesaan dan penduduk yang tinggal di perkotaan.

Selain masalah di atas, masalah pendidikan nasional lainnya adalah masalah mutu pendidikan. Walaupun dalam berbagai olimpiade internasional peserta dari Indonesia telah berhasil mengukir prestasi dengan meraih medali emas, perak, dan perunggu sebagai salah satu tanda mutu yang tinggi, secara global, mutu pendidikan Indonesia masih termasuk rendah. Pada level regional, kualitas pendidikan Indonesia relatif lebih rendah bila dibandingkan dengan pencapaian negara-negara ASEAN lainnya seperti Thailand, Malaysia, dan Filipina. Hal ini dapat dilihat dari hasil studi yang diselenggarakan oleh IEA (*International Organization for Evaluation of Educational Achievement*) yang juga diikuti oleh Indonesia bersama beberapa negara lainnya dalam TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*). Study PISA (*Programme for International Student Assessment*) yang diselenggarakan oleh OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) pada tahun 2006 menunjukkan bahwa skor Tes PISA pada aspek literasi, numerasi, dan sains masih lebih rendah dari skor negara-negara non-OECD dan negara-negara OECD.

Kualitas dan Kuantitas Pendidikan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan sebagai bukti, UNESCO pada tahun 2012 melaporkan bahwa Indonesia berada di peringkat ke-64 dari 120 berdasarkan penilaian Education Development Index (EDI) atau Indeks Pembangunan Pendidikan. Total nilai EDI itu diperoleh dari rangkuman perolehan empat kategori penilaian, yaitu angka partisipasi pendidikan dasar, angka melek huruf pada usia 15 tahun ke atas, angka partisipasi menurut kesetaraan gender, angka bertahan siswa hingga kelas V Sekolah Dasar. (UNESCO : 2012). Sementara itu The United Nations Development Programme (UNDP) tahun 2011 juga telah melaporkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau Human Development Index (HDI) Indonesia mengalami penurunan dari peringkat 108 pada 2010 menjadi peringkat 124 pada tahun 2012 dari 180 negara. Dan pada 14 Maret 2013 dilaporkan naik tiga peringkat menjadi urutan ke-121 dari 185 negara. Data ini meliputi aspek tenaga kerja, kesehatan, dan pendidikan. Dilihat dari kasaran peringkatnya, memang menunjukkan kenaikan, tetapi jika dilihat dari jumlah negara partisipan, hasilnya tetap saja Indonesia tidak naik peringkat.

Artikel pada website BBC 2012, Sistem Pendidikan Indonesia Menempati Peringkat Terendah di Dunia, diberitakan bahwa menurut tabel Liga Global yang diterbitkan oleh Firma Pendidikan Pearson. Ranking ini memadukan hasil tes internasional dan data seperti tingkat kelulusan antara 2006 dan 2010. Indonesia berada di posisi terbawah bersama Meksiko dan Brasil. Dua kekuatan utama pendidikan, yaitu Finlandia dan Korea Selatan, diikuti kemudian oleh tiga negara di Asia, yaitu Hong Kong, Jepang dan Singapura.

Selain masalah di atas, masih banyak masalah-masalah yang dihadapi dalam pendidikan nasional. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pelaksanaan visi, misi dan sasaran pendidikan oleh masing-masing pihak. Pada masa depan pembangunan Indonesia bersandar pada visi Indonesia jangka panjang, yaitu terwujudnya negara-bangsa (*nation-state*) Indonesia modern yang aman dan damai, adil dan demokratis, serta sejahtera dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, kemerdekaan, dan persatuan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Fokus Masalah

Berdasarkan uraian di atas dan studi literatur yang telah penulis lakukan, yang menjadi fokus masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana komparasi visi, misi dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta?
2. Bagaimana proses penyusunan visi, misi, tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta sebagai bagian dari proses penyusunan renstra berdasarkan pendekatan analisis teori ?
3. Bagaimana pengaruh pernyataan visi misi dan tujuan strategis organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional umumnya dan SMA Negeri 68 Jakarta khususnya?

4. Bagaimana pelaksanaan pernyataan visi, misi, dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta?

Batasan Fokus

Yang menjadi batasan bahasan penelitian ini adalah :

1. Komparasi Visi, misi dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta.
2. Proses penyusunan visi, misi dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta sebagai bagian dari proses penyusunan renstra.
3. Pengaruh pernyataan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional umumnya dan mutu pendidikan SMA Negeri 68 Jakarta khususnya.
4. Pelaksanaan pernyataan visi, misi, dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta.

LANDASAN TEORI

Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis pada hakekatnya merupakan dokumen perencanaan suatu organisasi/lembaga yang menentukan strategi atau arahan, dan digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya termasuk modal dan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Bryson (2007) menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi atau entitas lainnya dan mengapa organisasi (entitas lainnya) mengerjakan seperti itu. Perencanaan strategis dalam sektor publik diterapkan untuk tujuan militer dan praktik penyelenggaraan negara dalam skala yang besar.

Lebih rinci *Texas Workforce Commission* (2005) :(1) Perencanaan menetapkan arah untuk sesuatu. Biasanya, kita mulai dengan hasil yang diinginkan dan bekerja mundur untuk mengidentifikasi apa yang akan menghasilkan hasil tersebut, (2) Strategis adalah metode untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan (3) Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan mendasar yang memandu mereka ke visi mengembangkan masa depan. Bahkan lebih tegas UNASO (2003) mengemukakan bahwa "Perencanaan strategis adalah proses penentuan: (1) apa yang hendak dicapai oleh organisasi Anda; (2) bagaimana Anda akan mengarahkan organisasi dan sumber daya untuk mencapai tujuan ini selama beberapa bulan dan tahun". Selanjutnya menurut Bryson (2007), proses perencanaan strategis adalah kebijakan umum dan *setting* arah, penilaian situasi, identifikasi isu strategis, pengembangan strategi, pembuatan keputusan, tindakan dan evaluasi.

Manfaat Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memiliki manfaat yang besar bagi organisasi sektor publik agar lebih efektif dalam melakukan suatu tindakan. Dengan adanya sebuah perencanaan strategis maka organisasi dapat mempersiapkan tindakan-tindakan terbaik apa sajakah yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara rinci Steiner, dkk dalam Bryson (2007) menjelaskan bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi yakni sebagai:

a. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.

Berpikir strategis berarti berpikir secara keseluruhan dengan mempelajari suatu kondisi yang nyata. Perlu adanya pengembangan tindakan yang strategis, maka situasi permasalahan yang dihadapi dapat diatasi.

b. Memperjelas arah masa depan.

Guna mengetahui arah masa depan, perlu untuk meninjau kembali tujuan-tujuan yang belum tercapai sehingga suatu organisasi dapat mengetahui kelemahan yang harus diperbaiki dan kekuatan yang harus dipertahankan.

c. Menciptakan prioritas.

Setelah memperjelas arah masa depan, maka harus menciptakan prioritas yang akan membuat suatu organisasi lebih fokus terhadap tujuan yang akan dicapai dengan memahami isu-isu strategis yang sedang berkembang.

d. Membuat keputusan sekarang dan mengingat konsekuensi masa depan.

Keputusan yang telah diambil sekarang sebaiknya telah memperhitungkan konsekuensi yang akan ditemukan di masa yang akan datang, sehingga dapat meminimalisir kemungkinan buruk yang akan dihadapi oleh organisasi.

e. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.

Sebuah pengambilan keputusan harus memahami latar belakang dari situasi yang akan diatasi. Perlu adanya alasan yang kuat untuk dapat membentuk suatu pemikiran kuat bagi pembuat keputusan, agar dapat mengembangkan strategi yang akan dicapai, dengan mempertimbangkan tujuan maupun sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

f. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada dibawah kontrol organisasi.

Keleluasaan yang dimaksudkan adalah dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan dari atas kebawah. Koordinasi dengan menciptakan suatu komunikasi yang baik antara pusat dan daerah akan memudahkan kontrol dalam pengembangan suatu organisasi.

g. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.

Ketika membuat suatu keputusan, sebelumnya perlu untuk memahami hal-hal apa saja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Berdasarkan pemahaman yang ada. Keputusan yang akan diambil mengarah kepada pemenuhan kebutuhan organisasi dalam menjalankan arah maupun kebijakan yang telah ditentukan.

h. Memecahkan masalah utama organisasi.

Masalah akan melemahkan kinerja dari organisasi. Masalah dapat ditemukan didalam organisasi (internal) oleh individu maupun kelompok, maupun dari luar organisasi (eksternal) seperti perubahan lingkungan seiring dengan perkembangan dunia.

i. Memperbaiki kinerja organisasi.

Kinerja suatu organisasi sangat menentukan keberhasilan organisasi yaitu dengan memperhatikan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi yang merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah mampu bersaing dengan mengandalkan kemampuan yang dimiliki. Sumber daya yang kompetitif akan memberikan pengaruh yang positif dan menjadikan organisasi lebih memiliki karakter.

j. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.

Lingkungan organisasi yang cenderung berubah karena pengaruh ekonomi, sosial, politik, maupun teknologi, akan menguji kesiapan organisasi. Apabila suatu organisasi tidak cepat tanggap dengan perubahan lingkungan, maka sulit untuk bersaing di masa yang akan datang.

k. Membangun kerja kelompok dan keahlian. Keahlian merupakan prioritas dari organisasi.

Seseorang yang profesional akan membawa organisasi ke dalam suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Oleh karena itu kerjasama antar kelompok yang ada didalam suatu organisasi perlu diciptakan untuk mempertahankan eksistensi di masa yang akan datang.

Langkah-langkah Perencanaan Strategis

Menurut *Texas Workforce Commission* (2005), untuk melakukan perencanaan strategis perlu diperhatikan hal-hal berikut, yaitu : (1) membentuk tim perencanaan; (2) mendiskusikan model perencanaan yang akan diadopsi; (3) memastikan setiap anggota tim memahami proses dan hasil yang diharapkan; (4) menyediakan waktu yang cukup untuk proses perencanaan; (5) mendiskusikan misi lembaga dan kontribusi setiap anggota untuk itu; serta (6) membangun dasar informasi untuk memberikan hasil dan output yang spesifik. Terkait dengan ini **Lerner**(199: 9-13) terdapat tujuh tahapan perencanaan strategis, yaitu : (1) misi dan visi; (2) analisis kesenjangan; (3) membandingkan; (4) strategi utama; (5) strategi utama; (6) program strategik; dan (7) berfikir strategik. Sedangkan menurut **Edward Sallis**, ada tujuh tahapan rencana strategis yang dapat di adopsi, yaitu : (1) visi, misi, dan tujuan; (2) analisis pasar; (3) analisis SWOT; (4) perencanaan operasi dan bisnis; (5) kebijakan dan perencanaan mutu; (6) biaya mutu dan (7) monitoring dan evaluasi.

Bryson (2007) mengemukakan delapan tahapan *strategic planning for public and nonprofit organizations* yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Salah satu tugas pemrakarsa adalah menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang kelompok, unit, atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam perencanaan.

2. Memperjelas mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi.

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Bagi perusahaan atau lembaga pemerintah, atau bagi organisasi nirlaba, hal ini berarti organisasi harus berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi. Namun menetapkan misi lebih dari sekedar mempertegas keberadaan organisasi. Memperjelas maksud dapat mengurangi banyak sekali konflik yang tidak perlu dalam suatu organisasi dan dapat membantu menyalurkan diskusi dan aktivitas secara produktif.

4. Menilai lingkungan eksternal.

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Sebenarnya, faktor "didalam" merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor "diluar" adalah faktor yang tidak terkontrol oleh organisasi (Preffer dan Salancik, 1978).

5. Menilai lingkungan internal.

Agar dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi harus memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*).

6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Secara khas, perencanaan itu merupakan masalah yang sangat penting bahwa isu-isu strategis dihadapi dengan cara terbaik dan efektif jika organisasi ingin mempertahankan kelangsungan hidup dan berhasil baik. Organisasi yang tidak menanggapi isu strategis dapat menghadapi akibat yang tak diinginkan dari ancaman, peluang yang lenyap, atau keduanya.

7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan hal itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu.

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan.

Langkah terakhir dalam proses perencanaan, organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Menurut Texas Workforce Commission (2005), untuk melakukan perencanaan strategis perlu diperhatikan hal-hal berikut, yaitu : (1) membentuk tim perencanaan; (2) mendiskusikan model perencanaan yang akan diadopsi; (3) memastikan setiap anggota tim memahami proses dan hasil yang diharapkan; (4) menyediakan waktu yang cukup untuk proses perencanaan; (5) mendiskusikan misi lembaga dan kontribusi setiap anggota untuk itu; serta (6) membangun dasar informasi untuk memberikan hasil dan output yang spesifik. Terkait dengan ini **Lerner**(199: 9-13) terdapat tujuh tahapan perencanaan strategis, yaitu : (1) misi dan visi; (2) analisis kesenjangan; (3) membandingkan; (4) strategi utama; (5) strategi utama; (6) program strategik; dan (7) berfikir strategik. Sedangkan menurut **Edward Sallis**, ada tujuh tahapan rencana strategis yang dapat di adopsi, yaitu : (1) visi, misi, dan tujuan; (2) analisis pasar; (3) analisis SWOT; (4) perencanaan operasi dan bisnis; (5) kebijakan dan perencanaan mutu; (6) Biaya mutu dan (7) Monitoring dan evaluasi.

Bryson (2007) mengemukakan delapan tahapan *strategic planning for public and nonprofit organizations* yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Salah satu tugas pemrakarsa adalah menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang kelompok, unit, atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam perencanaan.

2. Memperjelas mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi.

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Bagi perusahaan atau lembaga pemerintah, atau bagi organisasi nirlaba, hal ini berarti organisasi harus berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi. Namun menetapkan misi lebih dari sekedar mempertegas keberadaan organisasi. Memperjelas maksud dapat mengurangi banyak sekali konflik yang tidak perlu dalam suatu organisasi dan dapat membantu menyalurkan diskusi dan aktivitas secara produktif.

4. Menilai lingkungan eksternal.

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Sebenarnya, faktor "didalam" merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor "diluar" adalah faktor yang tidak terkontrol oleh organisasi (Preffer dan Salancik, 1978).

5. Menilai lingkungan internal.

Agar dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi harus memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*).

6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

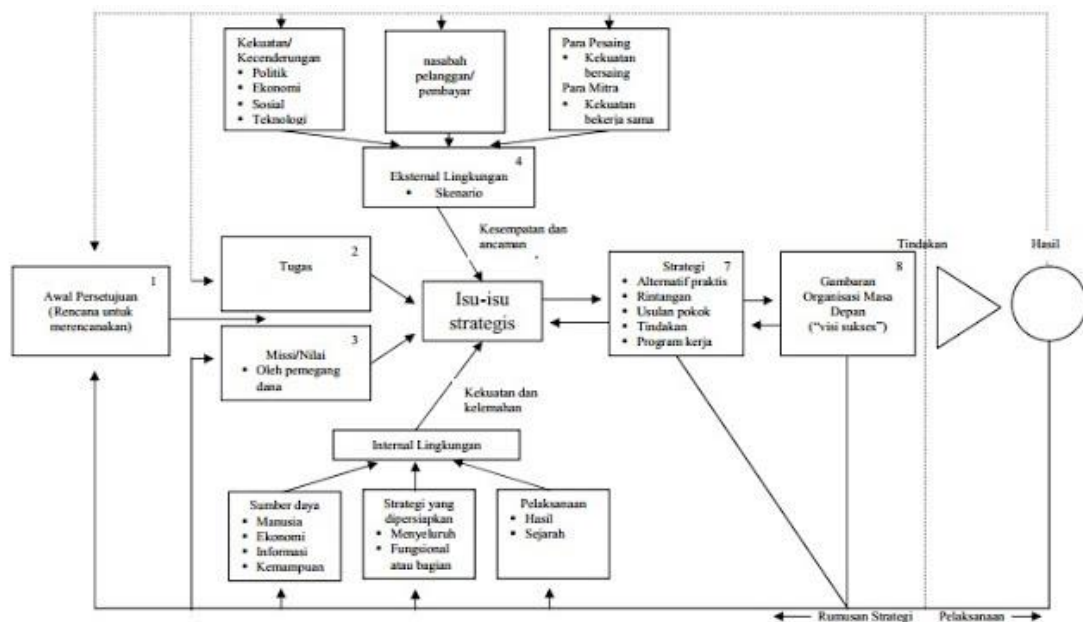
Secara khas, perencanaan itu merupakan masalah yang sangat penting bahwa isu-isu strategis dihadapi dengan cara terbaik dan efektif jika organisasi ingin mempertahankan kelangsungan hidup dan berhasil baik. Organisasi yang tidak menanggapi isu strategis dapat menghadapi akibat yang tak diinginkan dari ancaman, peluang yang lenyap, atau keduanya.

7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus mengerjakan hal itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu.

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan.

Langkah terakhir dalam proses perencanaan, organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.



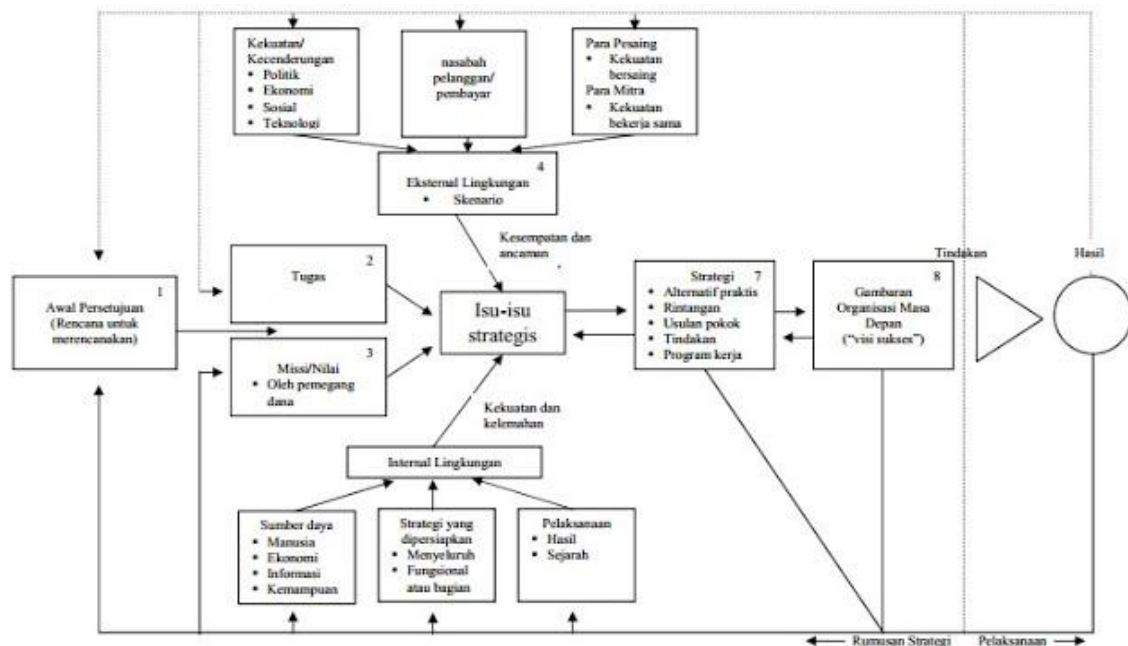
Source: Bryson, J.M, 2007.

Berikut ini adalah rincian dari masing-masing tahapan perencanaan strategis.

RINCIAN TAHAPAN	DESKRIPSI
A. ANALISIS	
Mendefinisikan fungsi inti organisasi	Pernyataan tentang fungsi inti organisasi dalam bentuk yang tentang alasan keberadaan organisasi. Menghubungkan fungsi inti organisasi dengan misi organisasi. ✓ mengidentifikasi pelanggan dan harapan mereka ✓ memperjelas tanggung jawab organisasi untuk menyediakan produk atau jasa yang bermakna
Melakukan pemeriksaan terhadap lingkungan dan melakukan analisis SWOT	Melandasi rencana dengan memeriksa lingkungan saat ini. Mempertimbangkan aspek ekonomi, tren politik, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi kegiatan organisasi. mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan / Peluang dan Ancaman ✓ Kekuatan dan Peluang merupakan faktor positif yang menunjukkan keunggulan kompetitif, mendukung strategi saat ini dan peningkatan kinerja. ✓ Kelemahan dan Ancaman menghambat kinerja dan menyarankan risiko dalam strategi saat ini. ✓ Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan kondisi internal. ✓ Peluang dan Ancaman menunjukkan kondisi eksternal.
Menciptakan visi yang realistik	Sebuah visi yang realistis harus mendorong perbaikan dalam efisiensi atau efektivitas untuk mendukung misi (organisasi) atau (unit) fungsi inti.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visi adalah pandangan yang inspiratif tentang masa depan organisasi yang diinginkan ✓ Visi adalah dasar untuk tujuan dan sasaran organisasi
Mengembangkan pernyataan visi	<p>Deskripsi visi yang ingin dicapai adalah pernyataan singkat tentang apa yang organisasi inginkan di akhir siklus perencanaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visi menjadi patokan atau cetak biru untuk masa depan ✓ Visi memperluas jangkauan potensi kinerja organisasi untuk berkembang atau menjadi efisien ✓ Pengembangan misi menjadi tujuan yang diturunkan
B. PERENCANAAN	
Mengidentifikasi tujuan jangka panjang	<p>Menguji kekuatan visi dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ menguji tujuan terhadap realitas lingkungan organisasi ✓ menentukan apakah mungkin untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang wajar ✓ memutuskan apakah tujuan layak untuk dicapai dan apakah tujuan tersebut dapat memberikan apa yang diharapkan organisasi
Mengidentifikasi kinerja sasaran secara taktis	<p>Sasaran adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ langkah-langkah spesifik untuk pencapaian tujuan jangka panjang ✓ niat yang dibentuk menjadi kinerja kegiatan
Mengidentifikasi ukuran kinerja dan target untuk setiap tujuan	<p>Pengukuran kinerja dan target adalah alat untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ menentukan patokan tingkat pencapaian tujuan ✓ menilai efektivitas kinerja
C. PROSES IMPLEMENTASI	
Mengembangkan rencana operasional	<p>Rencana operasional mengkoordinasikan keseluruhan ruang lingkup pelaksanaan. Ini adalah rencana manajemen eksekutif untuk menerjemahkan ukuran kinerja dan target dari rencana strategis dalam inisiatif kinerja. Menggunakan alat perencanaan operasional untuk mengkoordinasikan semua kegiatan yang muncul dari Rencana Strategis meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ operasi (upaya-upaya atau kegiatan yang dibangun ke dalam rutinitas sehari-hari untuk menghasilkan produk atau jasa berulang) ✓ proyek (inisiatif sementara dan unik dengan batas-batas tertentu) ✓ program (sistem pelayanan)
Membuat kinerja rencana aksi	<p>Kinerja rencana aksi mendefinisikan dan menjelaskan rincian yang menghubungkan tujuan rencana strategis, tolok ukur kinerja, dan target untuk tugas-tugas tertentu dan tonggak kinerja. Merumuskan rencana aksi meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pelaksanaan kegiatan dalam proyek kinerja, operasi yang sedang berlangsung, dan program ✓ tugas dan tanggung jawab ✓ alat komunikasi dan metode ✓ sumber daya ✓ kiriman yang diharapkan, jadwal, dan tenggat waktu penyelesaian.
Mengelola kinerja	<p>Sistem komunikasi yang efektif sangat penting untuk implementasi; untuk memaksimalkan pencapaian tujuan, standar berkomunikasi, harapan, dan pedoman untuk kinerja; serta memantau dan kemajuan dokumen. Membuktikan hasil dan memastikan kemajuan yang berkelanjutan dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ menunjukkan perilaku manajemen yang mendukung ✓ melakukan penilaian berkelanjutan gerakan menuju tujuan diproyeksikan dan hasil

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ menekankan umpan balik ✓ membuat modifikasi yang diperlukan dalam arah ✓ membuat laporan.
D. PENILAIAN	
Menentukan aspek yang akan dinilai dilihat dari manfaat dan perbandingan dengan informasi dan data.	proses yang terkait dengan kinerja layanan atau produk <ul style="list-style-type: none"> ✓ kepuasan pelanggan internal dan eksternal dan umpan balik ✓ kinerja karyawan ✓ kepuasan karyawan ✓ matriks berkualitas untuk tingkat kesalahan, efisiensi, dan efektivitas
Menentukan jumlah dan jenis data yang harus dikumpulkan sesuai.	
Memilih metode untuk menilai dan melaporkan kemajuan	



Sumber: Bryson, J.M, 2007.

Berikut ini adalah rincian dari masing-masing tahapan perencanaan strategis.

RINCIAN TAHAPAN	DESKRIPSI
A. ANALISIS	
Mendefinisikan fungsi inti organisasi	Pernyataan tentang fungsi inti organisasi dalam bentuk yang tentang alasan keberadaan organisasi. Menghubungkan fungsi inti organisasi dengan misi organisasi. <ul style="list-style-type: none"> ✓ mengidentifikasi pelanggan dan harapan mereka ✓ memperjelas tanggung jawab organisasi untuk menyediakan produk atau jasa yang bermakna
Melakukan pemeriksaan terhadap lingkungan dan melakukan analisis SWOT	Melandasi rencana dengan memeriksa lingkungan saat ini. Mempertimbangkan aspek ekonomi, tren politik, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi kegiatan organisasi. mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan / Peluang dan Ancaman <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kekuatan dan Peluang merupakan faktor positif yang menunjukkan keunggulan kompetitif, mendukung strategi saat ini dan peningkatan kinerja. ✓ Kelemahan dan Ancaman menghambat kinerja dan menyarankan risiko dalam strategi saat ini. ✓ Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan kondisi internal.

	✓ Peluang dan Ancaman menunjukkan kondisi eksternal.
Menciptakan visi yang realistik	Sebuah visi yang realistis harus mendorong perbaikan dalam efisiensi atau efektivitas untuk mendukung misi (organisasi) atau (unit) fungsi inti. ✓ Visi adalah pandangan yang inspiratif tentang masa depan organisasi yang diinginkan ✓ Visi adalah dasar untuk tujuan dan sasaran organisasi
Mengembangkan pernyataan visi	Deskripsi visi yang ingin dicapai adalah pernyataan singkat tentang apa yang organisasi inginkan di akhir siklus perencanaan. ✓ Visi menjadi patokan atau cetak biru untuk masa depan ✓ Visi memperluas jangkauan potensi kinerja organisasi untuk berkembang atau menjadi efisien ✓ Pengembangan misi menjadi tujuan yang diturunkan
B. PERENCANAAN	
Mengidentifikasi tujuan jangka panjang	Menguji kekuatan visi dengan : ✓ menguji tujuan terhadap realitas lingkungan organisasi ✓ menentukan apakah mungkin untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang wajar ✓ memutuskan apakah tujuan layak untuk dicapai dan apakah tujuan tersebut dapat memberikan apa yang diharapkan organisasi
Mengidentifikasi kinerja sasaran secara taktis	Sasaran adalah: ✓ langkah-langkah spesifik untuk pencapaian tujuan jangka panjang ✓ niat yang dibentuk menjadi kinerja kegiatan
Mengidentifikasi ukuran kinerja dan target untuk setiap tujuan	Pengukuran kinerja dan target adalah alat untuk: ✓ menentukan patokan tingkat pencapaian tujuan ✓ menilai efektivitas kinerja
C. PROSES IMPLEMENTASI	
Mengembangkan rencana operasional	Rencana operasional mengkoordinasikan keseluruhan ruang lingkup pelaksanaan. Ini adalah rencana manajemen eksekutif untuk menerjemahkan ukuran kinerja dan target dari rencana strategis dalam inisiatif kinerja. Menggunakan alat perencanaan operasional untuk mengkoordinasikan semua kegiatan yang muncul dari Rencana Strategis meliputi: ✓ operasi (upaya-upaya atau kegiatan yang dibangun ke dalam rutinitas sehari-hari untuk menghasilkan produk atau jasa berulang) ✓ proyek (inisiatif sementara dan unik dengan batas-batas tertentu) ✓ program (sistem pelayanan)
Membuat kinerja rencana aksi	Kinerja rencana aksi mendefinisikan dan menjelaskan rincian yang menghubungkan tujuan rencana strategis, tolok ukur kinerja, dan target untuk tugas-tugas tertentu dan tonggak kinerja. Merumuskan rencana aksi meliputi : ✓ pelaksanaan kegiatan dalam proyek kinerja, operasi yang sedang berlangsung, dan program ✓ tugas dan tanggung jawab ✓ alat komunikasi dan metode ✓ sumber daya ✓ kiriman yang diharapkan, jadwal, dan tenggat waktu penyelesaian.
Mengelola kinerja	Sistem komunikasi yang efektif sangat penting untuk implementasi; untuk memaksimalkan pencapaian tujuan, standar berkomunikasi, harapan, dan pedoman untuk kinerja;

	serta memantau dan kemajuan dokumen. Membuktikan hasil dan memastikan kemajuan yang berkelanjutan dengan: <ul style="list-style-type: none"> ✓ menunjukkan perilaku manajemen yang mendukung ✓ melakukan penilaian berkelanjutan gerakan menuju tujuan diproyeksikan dan hasil ✓ menekankan umpan balik ✓ membuat modifikasi yang diperlukan dalam arah ✓ membuat laporan.
D. PENILAIAN	
Menentukan aspek yang akan dinilai dilihat dari manfaat dan perbandingan dengan informasi dan data.	proses yang terkait dengan kinerja layanan atau produk <ul style="list-style-type: none"> ✓ kepuasan pelanggan internal dan eksternal dan umpan balik ✓ kinerja karyawan ✓ kepuasan karyawan ✓ matriks berkualitas untuk tingkat kesalahan, efisiensi, dan efektivitas
Menentukan jumlah dan jenis data yang harus dikumpulkan sesuai.	
Memilih metode untuk menilai dan melaporkan kemajuan	

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode komparatif. Menurut Sugiyono (2014:54) penelitian komparatif adalah penelitian yang membandingkan keadaan satu variabel atau lebih pada dua atau lebih sampel yang berbeda, atau dua waktu yang berbeda. Tegasnya, penelitian komparatif merupakan penelitian yang sifatnya membandingkan persamaan dan perbedaan 2 atau lebih sifat-sifat dan fakta-fakta objek yang diteliti berdasarkan suatu kerangka pemikiran tertentu. Penelitian komparatif biasanya digunakan untuk membandingkan antara 2 kelompok atau lebih dalam suatu variabel tertentu. *Dalam penelitian ini jenis data yang diperlukan adalah berupa data sekunder, karena data telah dimiliki oleh beberapa pihak atau telah dipublikasikan.* Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan penelitian kepustakaan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Kemendikbud dan SMA NEGERI 68 JAKARTA

Visi, misi dan tujuan strategis yang dirumuskan setiap institusi/lembaga tentunya akan berbeda satu sama lain. Demikian juga dalam konsistensi pelaksanaannya. Kunci sukses institusi/lembaga sangat ditentukan oleh rumusan, proses perumusan dan konsistensi pelaksanaan visi, misi dan tujuan strategis dari institusi/lembaga tersebut. Untuk melihat perbandingan, berikut visi, misi dan tujuan strategis antara Kemendikbud dengan SMA negeri 68 Jakarta dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

UNSUR RENSTRA YANG DIANALISIS		KEMENDIKBUD	SMA NEGERI 68 JAKARTA
1	VISI	"Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif"	"Unggul dalam Prestasi dan menjadi Teladan dalam Berprilaku"

2	MISI	M1	Meningkatkan Ketersediaan Layanan Pendidikan	1	Meningkatkan prestasi akademik di tingkat Nasional dan Internasional.
		M2	Memperluas Keterjangkauan Layanan Pendidikan	2	Menjadi duta seni, budaya dan Olahraga tingkat Nasional dan Internasional.
		M3	Meningkatkan Kualitas/Mutu dan Relevansi Layanan Pendidikan	3	Meningkatkan prosentasi siswa yang diterima di PT dalam dan luar negeri.
		M4	Mewujudkan Kesetaraan dalam Memperoleh Layanan Pendidikan	4	Meningkatkan kepekaan terhadap lingkungan dan masalah global.
		M5	Menjamin Kepastian Memperoleh Layanan Pendidikan	5	Meningkatkan amaliah keagamaan.
				6	Mengembangkan sikap hormat, saling menghargai dancinta tanah air.
3	TUJUAN	T1	Tersedia dan terjangkaunya layanan PAUD bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota.	1	Menjadikan SMAN 68 sebagai sekolah beraraf Internasional.
		T2	Terjaminnya kepastian memperoleh layanan pendidikan dasar bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota.	2	Mengembangkan sekolah berbasis ICT terintegrasi dalam sistem manajemen sekolah dan proses pembelajaran
		T3	Tersedia dan terjangkaunya layanan pendidikan menengah yang bermutu, relevan dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota.	3	Membudayakan penggunaan bahasa Inernassisonal (Inggris) dalam berkomunikasi di sekolah.
		T4	Tersedia dan terjangkaunya layanan pendidikan tinggi bermutu, relevan, berdaya saing internasional dan berkesetaraan di semua provinsi.	4	Mengembangkan silabus dan model pembelajaran bertaraf Internasional
		T5	Tersedia dan terjangkaunya layanan pendidikan orang dewasa berkelanjutan	5	Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan di negara maju (sister school)
				6	Mengembangkan semangat kompetensi di

			yang berkesetaraan, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.		bidang akademik dikalangan warga sekolah dalam menghadapi tantangan global
		T6	Terwujudnya Bahasa Indonesia sebagai jati diri dan martabat bangsa, kebanggaan nasional, sarana pemersatu berbagai suku bangsa, sarana komunikasi antardaerah dan antarbudaya daerah, serta wahana pengembangan IPTEKS	7	Mengembangkan minat dan bakat non akademik siswa guna membentuk siswa dengan kepribadian unggul dalam masyarakat global
		T7	Tersedianya sistem tata kelola yang andal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional.	8	Mengamalkan nilai-nilai amaliah keagamaan dan budaya bangsa.
				9	Mengembangkan nilai-nilai dan semangat entrepreneurship sebagai alternatif pengembangan kecakapan hidup.

Proses Penyusunan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Kemendikbud SMA Negeri 68 Jakarta sebagai bagian dari proses penyusunan renstra berdasarkan pendekatan analisis teori.

Proses penyusunan misi, visi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari proses penyusunan rencana strategis (Renstra) organisasi tersebut secara keseluruhan. Berdasarkan pendekatan teori di atas, proses Penyusunan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta lebih mengadopsi pendapat *Edward Sallis*, dimana menurutnya ada tujuh tahapan rencana strategis yang dapat di adopsi, yaitu : (1) visi, misi, dan tujuan; (2) analisis pasar; (3) analisis SWOT; (4) perencanaan operasi dan bisnis; (5) kebijakan dan perencanaan mutu; (6) biaya mutu dan (7) monitoring dan evaluasi. Hal ini terlihat dari pedoman pada petunjuk proses penyusunan rencana strategis yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, mengamanatkan kepada Kemendikbud dan institusi yang berada dibawahnya termasuk SMA Negeri 68 Jakarta harus perpedoman pada petunjuk proses penyusunan rencana strategis yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Sedangkan dalam implementasinya, keduanya institusi ini juga menerapkan pendapat *Bryson*, dimana tindakan, hasil dan evaluasi harus muncul di tiap-tiap langkah dalam proses. Dengan kata lain, implementasi dan evaluasi tidak harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses dan terus menerus.

Pengaruh Pernyataan Misi, Visi, dan Tujuan Strategis Organisasi Terhadap Peningkatan Mutu Departemen Pendidikan Kebudayaan dan SMA Negeri 68 Jakarta

Pengaruh misi dan visi sangat besar terhadap proses peningkatan mutu dalam organisasi. Visi dan misi memunculkan rasa harapan yang sama di antara semua tingkat dan angkatan pegawai. Visi dan misi menyatukan semua nilai yang dimiliki oleh setiap orang dan kelompok kepentingan sepanjang waktu. Visi dan Misi menegaskan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak di luar perusahaan. Akhirnya visi dan misi menguatkan komitmen perusahaan terhadap kegiatan yang bertanggung

jawab, yang sejalan dengan kebutuhannya untuk mempertahankan dan melindungi klaim-klaim penting dari orang-orang dalam organisasi akan suatu kelangsungan hidup yang tahan lama, tumbuh, dan menguntungkan untuk organisasi. Jadi, tujuan dan sasaran yang merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi, adalah hasil akhir yang akan dicapai untuk jangka waktu tertentu.

Untuk lebih jelasnya berikut misi, visi, dan tujuan strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan :

Misi Kemendikbud dan Misi SMA Negeri 68 Jakarta

Misi merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa mendatang. Pernyataan misi harus: (a) menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan; (b) secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya; dan (c) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

Sesuai hal di atas, dalam upaya peningkatan mutu, atas dasar visi dan misi pendidikan nasional serta visi Depdikbud, maka **misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2010--2014 adalah sebagai berikut:**

- a. Meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan
- b. Meningkatkan keterjangkauan layanan pendidikan
- c. Meningkatkan kualitas/mutu dan relevansi layanan pendidikan
- d. Meningkatkan kesejahteraan dalam memperoleh layanan pendidikan
- e. Meningkatkan kepastian/keterjaminan memperoleh layanan pendidikan.

Pada prinsipnya, pernyataan misi tersebut sudah sesuai dengan visi keberhasilan dan pilar yang dirumuskan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Jika dikaitkan dengan pilar kebijakan pendidikan, misi tersebut di atas merupakan kelanjutan dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional tahun 2005--2009, yaitu: 1) Perluasan dan pemerataan akses pendidikan, 2) peningkatan mutu, daya saing, dan relevansi pendidikan, dan 3) penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan. Ketiga pilar tersebut masih dipertahankan dan diintegrasikan ke dalam 6 misi Depdikbud.

Melihat pernyataan misi **Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan** di atas, jika dikaitkan dengan konsep-konsep teoritis pendapat ahli sudah sangat baik. Hal ini sesuai pendapat **David Fred** yang mengatakan bahwa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Lebih lanjut **Bryson** mengemukakan bahwa misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Telah menjadi trend bagi banyak perusahaan untuk secara formal merumuskan *vision statement* maupun *mission statement*-nya. Sayangnya, banyak perusahaan memiliki *mission statement*, tapi tidak mempunyai *a sense of mission*. Lagi-lagi pernyataan formal itu hanya tinggal propaganda. Mission yang didukung oleh *a sense of mission* akan menimbulkan *sense* tentang arah yang menjadi pedoman bagi perilaku karyawan

Selanjutnya menyangkut peranan misi dalam meningkatkan mutu, Fred (88) mengemukakan, misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial, dan yang paling penting adalah untuk merancang struktur manajerial.

Sedangkan misi SMA Negeri 68 Jakarta, tahun 2010/2014 antara lain:

- a. Meningkatkan prestasi akademik di tingkat Nasional dan Internasional.
- b. Menjadi duta seni, budaya dan Olahraga tingkat Nasional dan Internasional.
- c. Meningkatkan prosentasi siswa yang diterima di PT dalam dan luar negeri.

- d. Meningkatkan kepekaan terhadap lingkungan dan masalah global.
- e. Meningkatkan amaliah keagamaan.
- f. Mengembangkan sikap hormat, saling menghargai dancinta tanah air.

Mengacu pada misi Kemendikbud pada point 1-5, maka misi SMA Negeri68 Jakarta jelas merupakan pengembangan dari misi dan bila dikaitkan dengan pilar kedua dari pendidikan Nasional tahun 2025 tentang peningkatan mutu, daya saing, dan relevansi pendidikan, sehingga antara misi Kemendikbud dan misi SMA NEGR1 68 sudah sinergi dan saling menopang dan diharapkan mampu mengembangkan pendidikan di Indonesia baik pada tingkat Nasional maupun dalam persaingan secara global pada tingkat internasional.

Visi Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta

Visi sangat berpengaruh besar terhadap peningkatan mutu dalam organisasi. Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Bahkan **Bryson (1980)** mengemukakan bahwa, Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka penetapan visi, sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, visi organisasi juga harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Pada hakekatnya tidak ada visi organisasi, yang ada adalah visi-visi pribadi dari anggota organisasi. Namun sebagai leader harus mampu merumuskan gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa. Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Terkait dengan hal di atas Nanus (1992) mengatakan “ **A vision in realistic, credible, attrative future for yor organization**” Visi senantiasa berurusan dengan masa depan yang lebih dikehendaki oleh organisasi. Didalam visi mengandung arti pandangan/wawasan tentang jati diri yang berorientasi ke depan. Visi merupakan pedoman yang merupakan gambaran masa yang akan datang guna mencapai tujuan.

Melihat kenyataan di atas dan sejalan dengan visi pendidikan nasional, pada tahun 2025 Kemendikbud berhasrat untuk mewujudkan: “**Insan Indonesia Cerdas Komprehensif, Kompetitif, dan Bermartabat (Insan Kamil/Insan Paripurna)**”. Jika dianalisis visi Depdikbud ini lebih menekankan pada pendidikan transformatif, yaitu menjadikan pendidikan sebagai motor penggerak perubahan dari masyarakat berkembang menuju masyarakat maju. Pembentukan masyarakat maju selalu diikuti oleh proses transformasi struktural, yang menandai suatu perubahan dari masyarakat yang potensi kemanusiannya kurang berkembang menuju masyarakat maju dan berkembang yang mengaktualisasikan potensi kemanusiannya secara optimal. Bahkan, pada era global sekarang, transformasi itu berjalan dengan sangat cepat yang kemudian mengantarkan masyarakat Indonesia pada masyarakat berbasis pengetahuan.

Berdasarkan cita-cita mewujudkan insan Indonesia cerdas, kompetitif, dan bermartabat (insan kamil/insan paripurna) pada tahun 2010--2014, Depdikbud mempunyai visi: “**Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional Untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif**”. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan insan Indonesia cerdas komprehensif adalah cerdas spritual, cerdas emosional, cerdas intelektual, dan cerdas kinestetis. Visi ini mencerminkan bahwa pembangunan pendidikan di Indonesiaberperan signifikan mendorong pembangunan SDM dalam mendukung tercapainya misi pembangunan nasional.

Sedangkan visi SMA Negeri 68 Jakarta, “**Unggul dalam Prestasi dan menjadi Teladan dalam Berprilaku**”. Sangat jelas terlihat betapa rencana strategis SMAN 68,

mengacu pada visi Kemendikbud yang pada intinya untuk membentuk insan Indonesia yang cerdas dan komprehensif. Yang dalam hal ini jika dikaitkan dengan layanan prima, pertanyaan-pertanyaan yang muncul adalah apakah layanan pendidikan sudah : (1) tersedia secara merata di seluruh pelosok nusantara? ; (2) terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat? ; (3) berkualitas/bermutu dan relevan dengan kebutuhan kehidupan bermasyarakat, dunia usaha dan dunia industri? ; (4) setara bagi warga negara Indonesia dalam memperoleh pendidikan berkualitas dengan memperhatikan keberagaman latar belakang sosial budaya, ekonomi, geografi, gender, dan sebagainya? ; dan (5) menjamin kepastian bagi warga negara Indonesia mengenyam pendidikan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri? Maka berdasarkan data yang sudah dipaparkan dalam pendahuluan di atas tampaknya implementasi visi tersebut masih jauh dari yang diharapkan. Hampir dipastikan, dengan waktu dua tahun ini visi tersebut tidak akan tercapai. Pada hal pernyataan visi mencakup janji bahwa organisasi akan mendukung anggotanya untuk mencapai visi tersebut.

Terkait dengan pengimplementasiannya, selanjutnya Nanus (1992), mengatakan dalam mewujudkan visi sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin yang bertindak sebagai juru bicara dan *Change agent* bagi visi tersebut. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mempunyai **Visionary Leadership** di tengah masyarakat dan daerahnya. Dalam mewujudkan *visionary leadaeship* lhalauw (1998) mengatakan ada tiga syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : 1). Mengkomunikasikan visinya agar menjadi milik semua anggota dari organisasi. 2). Membangun jejaring baik didalam maupun diluar organisasi dalam rangka menumbuhkan rasa percaya dan konsensus terhadap visi tersebut. 3). Mempersonafikasikan visi dengan jalan membuat semua indakan dan perilaku konsisten dengan visi tersebut.

Jika dikaitkan dengan pilar strategis sebagaimana ditetapkan dalam penjelasan umum UU Sisdiknas, visi yang dirumuskan di atas sudah sesuai, permasalahannya tinggal dalam implementasi. Agar implementasi visi keberhasilan dapat terlaksana, **Bryson** memberikan panduan dalam merumuskan visi keberhasilan sebagai berikut :

1. Ingatlah bahwa dalam banyak kasus, visi keberhasilan tidak diperlukan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Sesungguhnya mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk menghadapi isu strategis dapat menghasilkan perbaikan yang diputuskan dalam kinerja besar organisasi.
2. Sebagian besar organisasi harus menunggu hingga mereka meneruskan berapa lingkaran perencanaan strategis sebelum mereka berusaha mengembangkan visi keberhasilan.
3. Visi keberhasilan harus meliputi item-item yang didaftar sebelumnya dalam subbab di bawah hasil yang diinginkan.
4. Visi keberhasilan harus sebanyak mungkin timbul dari keputusan dan tindakan yang lalu.
5. Suatu visi keberhasilan harus menjadi sesuatu yang inspirasional.
6. Visi keberhasilan yang efektif akan mewujudkan tingkat ketegangan yang tepat untuk mendorong perubahan organisasi yang efektif.
7. Suatu cara yang berguna untuk mulai mengkonstruksi visi keberhasilan adalah mempunyai anggota tim perencanaan strategis sebagai individu yang mempersiapkan rancangan visi.
8. Suatu proses normatif harus digunakan untuk mengulas visi keberhasilan.
9. Konsensus atas pernyataan visi di kalangan para pembuat keputusan kunci sangat diperlukan.
10. Karena visi keberhasilan membantu memandu keputusan dan tindakan organisasi, maka visi keberhasilan harus disebar dan dibahas secara luas.

Tujuan Strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta

Tujuan merupakan penjabaran misi, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu tertentu sehingga mudah dalam pengukurannya. Tujuan dan sasaran merupakan bagian integral dari proses perencanaan strategis organisasi. Dalam hal ini penetapan jangka waktu pencapaian tujuan adalah selama 5 tahun. Oleh karena itu penetapan tujuan dan sasaran harus dapat menggambarkan isu-isu strategis yang ingin dicapai oleh semua unit-unit kerja dalam suatu organisasi, sehingga dalam pelaksanaannya akan terjadi iklim yang kondusif serta mendorong terjadinya sinergisme.

Bahkan **Bryson** mengemukakan, dalam pendekatan sasaran—yang lebih terkait dengan teori perencanaan tradisional ---pertama-tama organisasi membangun tujuan dan sasaran bagi dirinya sendiri dan kemudian mengidentifikasi isu-isu atau mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Penetapan tujuan tidaklah mutlak harus terukur, kuantitatif, ataupun *tangible*, namun setidaknya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan dicapai dimasa mendatang. Terkait dengan pemahaman di atas, tujuan strategis Kemendikbud tahun 2010-2014 dirumuskan berdasarkan jenjang layanan pendidikan dan sistem tata kelola yang diperlukan untuk menghasilkan layanan prima pendidikan sebagaimana dikehendaki dalam rumusan visi 2014. Dalam Renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2010-2014 ditetapkan tujuan strategisnya sebagai berikut::

1. Tersedia dan terjangkau layanan PAUD bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota (T1).
2. Terjaminnya kepastian memperoleh layanan pendidikan dasar bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota (T2).
3. Tersedia dan terjangkau layanan menengah bermutu, relevan dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota (T3).
4. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan tinggi bermutu, relevan, berdaya saing internasional dan berkesetaraan di semua provinsi (T4).
5. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan orang dewasa berkelanjutan yang berkesetaraan, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat (T5).
6. Tersedia sistem tata kelola yang handal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional(T6).

Sedangkan tujuan SMA Negeri 68 Jakarta adalah sebagai berikut:

1. Menjadikan SMAN 68 sebagai sekolah beraraf Internasional.
2. Mengembangkan sekolah berbasis ICT terintegrasi dalam sistem manajemen sekolah dan proses pembelajaran
3. Membudayakan penggunaan bahasa Inernnassisonal (Inggris) dalam berkomunikasi di sekolah.
4. Mengembangkan silabus dan model pembelajaran bertaraf Internasional
5. Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan di negara maju (sister school)
6. Mengembangkan semangat kompetensi di bidang akademik dikalangan warga sekolah dalam menghadapi tantangan global
7. Mengembangkan minat dan bakat non akademik siswa guna membentuk siswa dengan kepribadian unggul dalam masyarakat global
8. Mengamalkan nilai-nilai amaliah keagamaan dan budaya bangsa.
9. Mengembangkan nilai-nilai dan semangat entrepreneurship sebagai alternative pengembangan kecakapan hidup.

Jika dikaitkan dengan visi dan misi, pernyataan tujuan tersebut di atas sudah selaras, sekalipun pernyataan-pernyataan tujuan tersebut tidak secara langsung (implisit) menjawab misi, tetapi secara eksplisit sudah mencakup. Demikian juga jika dikaitkan dengan pilar strategis sebagaimana ditetapkan dalam penjelasan umum UU Sisdiknas,

tujuan yang dirumuskan di atas sudah sesuai, tinggal implementasinya yang masih jauh dari yang diharapkan.

Permasalahannya adalah terletak pada implementasinya. Menurut **Bryson** ada empat tantangan yang dapat menghalangi implementasi rencana strategis, yaitu; (a) *masalah manusia*, adalah manajemen perhatian dan komitmen; (b) *masalah proses*, adalah manajemen ide strategis menjadi *good currency*; (c) *masalah struktural*, adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan; dan (d) *masalah institusional*, adalah pelaksanaan kepemimpinan transformatif. Jika dilihat kondisi pendidikan nasional di Indonesia, ke empat tantangan tersebut adalah juga merupakan faktor penghambat pelaksanaan renstra Kemendikbud.

Jika dibandingkan dengan SMA Negeri 68 Jakarta, sesungguhnya pandangan Bryson bukanlah faktor penghambat proses pencapaian tujuan strategis, sebab hambatan tersebut hampir tidak ditemukan, jikapun ada hanyalah sebagian kecil, bahkan sebaliknya sesuai hasil wawancara, dan pengamatan secara langsung oleh peneliti di SMANegeri 68 Jakarta, segala proses berjalan dengan lancar dan didukung oleh faktor manusia, manajemen yang baik, serta adanya komitmen yang kuat di antara pelaku, perencana dan pelaksana rencana strategis, serta struktur organisasi yang terkoordinasi dengan baik sehingga jalannya rencana sesuai dengan harapan.

Pelaksanaan Pernyataan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta

Jika pernyataan misi, visi, dan tujuan strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan benar-benar dilaksanakan tentunya akan mendatangkan peningkatan mutu yang luar biasa. Akan tetapi jika dilihat data pengembangan yang ada dalam renstra Kemdikbud dapat ditarik kesimpulan belum terlaksana dengan baik. Konsistensi pelaksanaan terutama dari para pemimpin, kesadaran untuk mematuhi dari semua komponen masih kurang, ketersediaan sarana dan prasarana, serta kualitas sumber daya manusia yang kurang menjadi penyebab tidak terlaksananya dengan baik. Untuk itu, dibutuhkan pengkajian ulang dengan melihat kelebihan dan kekurangan.

Terkait dengan implementasi perencanaan strategis agar berjalan dengan baik, **Bryson** mengemukakan ada tujuh langkah yang harus ditempuh yaitu : (a) membangun *organizational strategic readines*; (b) Menata pekerjaan; (c) menata struktur organisasi; (d) menata sumber daya manusia; (e) pendelegasian tugas-tugas; (f) membangun sistem koordinasi antar bagian; dan (g) membangun sistem pengendalian organisasi.

Konsekuensi tujuan strategis di SMAN 68 Jakarta berjalan dengan baik, karena ditopang dengan kemampuan orangtua secara financial, partisipasi masyarakat dan kesadaran yang tinggi serta komitmen organisasi menjadikan SMAN 68 Jakarta sekolah favorit di wilayah Jakarta pusat khususnya dan di DKI umumnya. Di samping partisipasi masyarakat yang tinggi serta dukungan pemerintah baik sarana maupun prasarana, peralatan, bahan ajar serta pengembangan mutu pendidik melalui Diklat bagi pendidik dan kependidikan yang dapat mengantarkan sekolah ini ke jenjang yang tinggi dalam berprestasi baik di tingkat nasional maupun di tingkat Internasional.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Meski visi, misi dan tujuan strategis Kemendikbud lebih menekankan pada layanan prima dan SMA Negeri 68 Jakarta lebih menekankan pada peningkatan prestasi siswa, namun keduanya sudah bersinergi dan saling menopang dalam mengembangkan mutu pendidikan di Indonesia.
2. Proses penyusunan visi, misi dan tujuan strategis Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta tidak terlepas dari proses penyusunan rencana strategis (Renstra) organisasi tersebut secara keseluruhan. Jika ditilik dari isinya, kedua lembaga ini

lebih mengadopsi pendapat Meski tergantung kondisi dan kebutuhan kedua institusi ini, namun sesuai dengan Undang-undang Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta tentunya perpedoman pada petunjuk proses penyusunan rencana strategis yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

3. Pengaruh pernyataan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi sangat besar terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional umumnya dan mutu pendidikan SMA Negeri 68 Jakarta khususnya. Visi dan misi memunculkan rasa harapan yang sama di antara semua tingkat dan angkatan pegawai/guru. Visi dan misi menyatukan semua nilai yang dimiliki oleh setiap orang dan kelompok kepentingan sepanjang waktu. Visi dan Misi menegaskan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak di luar Kemendikbud/SMA Negeri 68.. Akhirnya visi dan misi menguatkan komitmen Kemendikbu/SMA Negeri 68 Jakarta terhadap kegiatan yang bertanggung jawab, yang sejalan dengan kebutuhannya untuk mempertahankan dan melindungi klaim-klaim penting dari orang-orang dalam organisasi akan suatu kelangsungan hidup yang tahan lama, tumbuh, dan menguntungkan untuk organisasi.
4. Meski pernyataan visi dan misi, antara Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta pada prinsipnya sudah selaras, namun dalam pelaksanaannya masih jauh dari yang diharapkan. Demikian juga tujuan strategisnya, meski pernyataan tujuan masing-masing tidak secara langsung (implisit) menjawab misi, tetapi secara eksplisit sudah mencakup, tinggal implementasinya.

Saran

Telah dapat digambarkan dalam Rencana Strategis (Renstra) di atas serta dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional pada umumnya serta SMAN 68 khususnya, peneliti memberi rekomendasi sebagai berikut :

1. Dibutuhkan penghayatan dan kesamaan tindakan ke arah visi yang sama, yang tentunya dimulai dari keteladanan dan kepemimpinan para pemimpin Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai pembuat kebijakan pendidikan di Indonesia pada umumnya.
2. Visi keberhasilan memiliki pengaruh yang kuat kepada keputusan dan tindakan organisasi, maka haruslah disosialisasikan dan dibahas secara luas, dan harus seringkali dirujuk sebagai alat melihat dan membenarkan tanggapan yang tepat terhadap pelbagai situasi yang dihadapi organisasi, sehingga mampu menjadi alat pembuat keputusan dalam setiap tindakan.
3. Partisipasi, semua civitas akademika harus berprinsip : "*Think Globally through Act Locally*", yang berarti setiap individu bekerja secara profesional dalam bidang tugasnya masing-masing, semata-mata untuk suatu kualitas performa yang lebih baik.
4. Dibutuhkan upaya kerja cerdas semua pihak agar kelemahan-kelemahan yang terdapat seperti kurangnya kesadaran, kualitas sumber daya yang kurang, dan keterbatasan sarana/prasarana dapat diminimalis dengan istilah manajemen "*The right man in the right place*", sehingga visi, misi tidak hanya sebagai semboyan semata namun lebih pada pencapaian tujuan sesuai rencana yang ditetapkan sebelumnya baik pada Kemendikbud maupun pada SMAN 68 sebagai wujud terlaksana renstra tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M., (2004). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizational, Third Edition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- , Terjemahan Miftahuddin, M., 2008. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Cetakan IV, Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan : a Workbook for Public and Non Profit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- David, Fred R., (2004). *Managemen Strategis*, Jakarta : Indeks.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2011). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Sallis, Edward. (2010). *Total Quality Management in Education*, Jakarta : IRCiDSoD.
- SUNO. (2010). *Strategic Planning Handbook and Managers Implementation Tools*. New Orleans: Shouthern University at New Orleans (SUNO).
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Texas Workforce Commission. (2005). *Strategic Planning : Managing Strategically*. Texas: Texas Workforce Commission.
- UNASO. (2003). *Strategic Management : Trainer's Guide*. Uganda: Uganda Network of AIDS Service Organisations (UNASO).
- Undang-undang No.20/2003 tentang Sistem Pendidikan Indonesia.
- Yukl, Gary. Terjemahan Supriyanto, Budi. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Penerbit : Indeks, Jakarta.

Sumber Internet:

http://www.bbc.co.uk/indonesia/majalah/2012/11/121127_education_ranks.shtmldiunduh,
Sabtu, 22 Juni 2013