

Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan dalam Pencapaian “Millennium Development Goals”

RONI EKHA PUTERA

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Andalas, Padang
email: roniekhaputera@fisip.unand.ac.id

Abstract. Educational autonomy granted to regional areas to provide more flexibility to make local excel in education. With all its potential, each region implement their respective policies in order to improve the quality of education. Padang, as the capital of West Sumatra province establishes Regulation Area No. 5 year 2011 on the Implementation of Education and Local Regulation No. 22 Year 2012 on Accelerating Quality Improvement of Primary and Secondary Education. Both of these local regulations created and established to support Millennium Development Goals (MDGs) which means that in the city of Padang in 2015 all boys and girls can complete primary school. This research approach using qualitative research. Padang city chosen because it is a city that has a regional regulatory About Education, which is expected to provide an appropriate model in providing education in the area, while the Sawah Lunto city chosen because it is the area. The results showed that Padang political will of the local government to education is less, it makes the implementation of regulatory regions become less performing well.

Keywords: Education Policy, autonomy Education, Elementary Education, Local regulations

Abstrak. Otonomi bidang pendidikan yang diberikan kepada Daerah memberikan keleluasaan daerah untuk menjadikan daerah unggul di bidang pendidikan. Dengan segala potensi yang dimiliki, setiap daerah menerapkan kebijakan masing-masing guna peningkatan kualitas pendidikan. Kota Padang sebagai pusat Ibukota Provinsi Sumatera Barat menetapkan Peraturan daerah No. 5 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Peraturan Daerah No. 22 Tahun 2012 tentang Percepatan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah. Kedua peraturan daerah tersebut dibuat dan ditetapkan guna mendukung pencapaian *Millennium Development Goals* (MDGs) yang berarti bahwa di Kota Padang Tahun 2015 semua anak laki-laki dan perempuan dapat menyelesaikan sekolah dasar. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Kota Padang dipilih karena merupakan Kota yang memiliki peraturan Daerah Tentang Pendidikan, sehingga diharapkan akan memberikan model yang tepat dalam penyelenggaraan pendidikan di daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *political will* pemerintah daerah terhadap pendidikan kurang, hal ini membuat pelaksanaan terhadap peraturan daerah menjadi kurang terlaksana dengan baik.

Kata kunci: Kebijakan Pendidikan, otonomi Pendidikan, Pendidikan Dasar, Peraturan daerah

Pendahuluan

Ketimpangan kualitas dan kurang meratanya pendidikan menjadi persoalan yang cukup pelik di daerah dalam pencapaian Millennium Development Goals (MDGs), walaupun sudah ada beberapa daerah yang menfokuskan pembangunan pada bidang pendidikan. Ketimpangan terhadap akses pendidikan terlihat dari penelitian Jeanny Maria Fatimah (2014: 200) bahwa akses pendidikan semakin berkurang untuk pendidikan lanjutan

dan terdapat perbedaan layanan pendidikan antara anak laki-laki dibandingkan dengan anak perempuan. Untuk itu, Indonesia Sebagai negara yang ikut meratifikasi (MDGs) / Tujuan Pembangunan Millenium menetapkan pendidikan dasar bagi anak laki-laki dan perempuan dengan menargetkan pada tahun 2015, seluruh anak baik laki-laki maupun perempuan di mana saja mereka berada harus sudah menyelesaikan pendidikan dasar. Dalam mewujudkan tujuan dari pada pembangunan Millenium bidang pendidikan

Received: 21 Februari 2015, **Revision:**24 April 2015, **Accepted:** 29 Juni 2015

Print ISSN: 0215-8175; **Online ISSN:** 2303-2499. Copyright©2015. Published by Pusat Penerbitan Universitas (P2U) LPPM Unisba Terakreditasi SK Kemendikbud, No.040/P/2014, berlaku 18-02-2014 s.d 18-02-2019

tersebut diperlukan suatu langkah-langkah kongkrit dalam bentuk formulasi desain kebijakan, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang di daerah. Mengacu kepada UU No. 32/2004 tentang pemerintah daerah, pemerintah daerah memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan pelayanan pendidikan dasar (SD dan SLTP). Selain itu, upaya pemerintah untuk dapat mencapai Tujuan Pembangunan Millenium dalam bidang pendidikan harus juga melibatkan dukungan pemerintah daerah, masyarakat dan dunia usaha (Hasbullah: 2006).

Pencapaian Tujuan Pembangunan Millenium dalam bidang pendidikan di Kota Padang era otonomi daerah bukanlah hal yang mudah selain adanya kesadaran daerah yang masih kurang tentang betapa pentingnya mewujudkan MDGs ini, persoalan lain yang muncul adalah rendahnya dukungan pemerintah daerah (*political will*), anggaran, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang ada di daerah untuk dapat mewujudkan tujuan MDGs tersebut. Padahal menurut Kamaruli (2014: 55) implementasi kebijakan pada kenyataannya tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus dilakukan secara simultan. Perlu dukungan sumber daya yang memadai, pendanaan yang cukup, sinergitas dan komitmen antar stakeholder terkait serta mekanisme pertanggungjawaban administratif sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Kondisi yang demikian sangat mungkin menyebabkan upaya untuk mencapai MDGs bidang pendidikan dasar menjadi tidak mudah untuk dilaksanakan. Padahal sebenarnya dengan adanya desentralisasi pendidikan, terbuka peluang besar bagi daerah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerah. Dengan implementasi kebijakan otonomi pendidikan di daerah kedepan diharapkan akan mampu mewujudkan capaian Millennium Development Goals (MDGs) bidang pendidikan dimana ditargetkan pada tahun 2015 semua anak, di manapun, laki-laki dan perempuan, dapat menyelesaikan sekolah dasar (*primary schooling*). Hal ini juga berdasarkan rencana strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009 tentang langkah-langkah yang perlu dikerjakan dalam rangka pencapaian MDGs di Indonesia.

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengkaji implementasi kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan dalam pencapaian MDGs di Kota Padang. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif digunakan metode deskriptif interpretatif (Denzim Norman K. and Yvonna

S. Lincoln (ed), (2005: 266). Pilihan terhadap pendekatan kualitatif ini di dasarkan pada rumusan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini (Lawrence Neuman, W. (2014: 15). Oleh karena luasnya cakupan dan teknik dalam pendekatan kualitatif, maka penelitian ini cenderung menggunakan teknik penelitian *grounded theory*. Teknik *grounded theory* ini memungkinkan peneliti mengkaji secara mendalam apa yang terjadi. Berdasarkan fenomena yang diteliti, teknik ini mampu membuat model kategorisasi, proposisi dan dalil yang ditemukan guna mengembangkan konsep-konsep baru (Babbie, 2013, Neuman, 2014, Denzim dan Lincoln, 2005).

Pengumpulan data dari sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Unit analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah lembaga dimana lebih difokuskan kepada lembaga-lembaga yang berwenang dalam implementasi kebijakan pendidikan. Sedangkan untuk pengambilan informan dilakukan secara purposive. Sementara itu, analisis data dilakukan dengan deskriptif kualitatif untuk menganalisis implementasi kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan dalam pencapaian MDGs di Kota Padang dengan cara data-data yang ada dikelompokkan atau disusun untuk dilakukan coding, serta mengadakan pemeriksaan terhadap keabsahan data, kemudian data diolah dan dianalisis untuk pelaporan (Milles, Hubberman dan Saldana, 2014: 33).

Implementasi Kebijakan Publik

Apabila merujuk pendapatnya Pressman dan Wildavsky (1978: xxi) lihat Tachjan (2008), Nugroho (2008), Purwanto (2012), Parsons (2001), Pülzl dan Treib (2015) mengemukakan bahwa *implementation as to carry out, accompalish, fulfill, produce, complete*. Menurut mereka implementasi dimaknai dengan beberapa kata kunci sebagai berikut: untuk menjalankan kebijakan (*to carry out*), untuk memenuhi janji-janji sebagaimana yang dinyatakan dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*), untuk menghasilkan *output* sebagaimana yang dinyatakan dalam tujuan kebijakan (*to produce*), untuk menyelesaikan misi yang harus diwujudkan dalam tujuan kebijakan (*to complete*) (Purwanto, 2012).

Proses implementasi kebijakan melihat kesesuaian antara program yang telah direncanakan dengan implementasikan di lapangan. Untuk itu dalam memperkecil kemungkinan ketidak berhasilan suatu

kebijakan yang diterapkan dipengaruhi oleh beberapa hal, dalam hal ini Tachjan (2008: 26) menerangkan tiga unsur penting yaitu (1) adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan; (2) adanya kelompok target, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan menerima manfaat dari program, perubahan atau peningkatan; (3) adanya pelaksana (*implementor*), baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan maupun pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Sementara, dasar pijakan konsep peneliti yang digunakan adalah teori kebijakan publik. Menurut pendapat George C. Edward III (1980: 1) dimana *without effective implementation the decision of policy makers will not be carried out successfully*. Teori ini yang menyaratkan empat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan publik merupakan teori yang relevan dan lebih sesuai untuk menganalisis implementasi kebijakan publik bidang pendidikan dalam kerangka otonomi daerah. Secara skematis model proses implementasi kebijakan publik dapat dilihat pada Gambar 1.

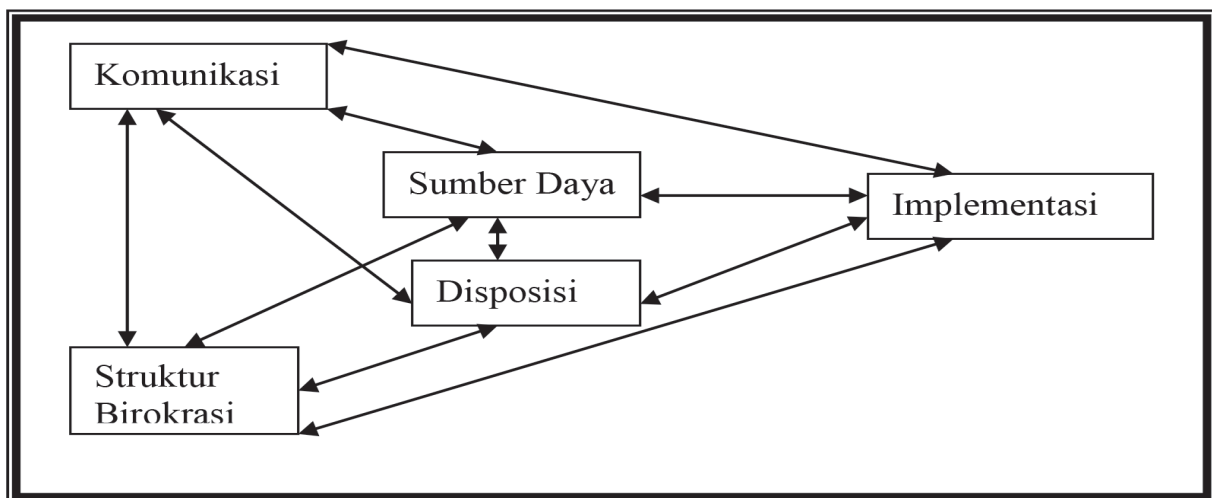
Dari bagan tersebut dapat dijelaskan bahwa ada empat faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan. *Pertama*, komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Informasi kebijakan perlu disampaikan agar pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isu, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar apa yang harus dipersiapkan

dan lakukan untuk melaksanakan kebijakan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kedua, Sumber daya juga merupakan faktor yang penting memengaruhi implementasi kebijakan. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya peralatan (gedung, peralatan, tanah, dan suku cadang lain) dan sumber daya informasi dan kewenangan. *Ketiga*, disposisi (sikap pelaku/implementor) merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan dapat terwujud. Dan *keempat*, struktur birokrasi yang mencakup unsur-unsur struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antar instansi, dan hubungan organisasi dengan organisasi luar. Faktor tujuan dan sasaran komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagaimana telah disebutkan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan.

Desentralisasi/Otonomi Pendidikan dan Kebijakan Pemerintah untuk Mencapai MDGs Bidang Pendidikan

Menurut Bray dan Fiske (dalam Depdiknas (2001: 3) desentralisasi pendidikan adalah suatu proses di mana suatu lembaga yang lebih rendah kedudukannya menerima pelimpahan kewenangan untuk melaksanakan segala tugas pelaksanaan pendidikan, termasuk pemanfaatan segala fasilitas yang ada serta penyusunan kebijakan dan



Sumber: Edward III, *Implementing Public Policy*, 1980: 148

Gambar 1. Model yang dikemukakan oleh George C. Edward III

pembiayaan. Senada dengan itu, Husen & Postlethwaite (1994: 107) mengartikan desentralisasi pendidikan sebagai "the devolution of authority from a higher level of government, such as a department of education or local education authority, to a lower organizational level, such as individual schools". Sementara itu, menurut Fakry Gaffar (1990: 18) desentralisasi pendidikan merupakan sistem manajemen untuk mewujudkan pembangunan pendidikan yang menekankan pada keberagaman, dan sekaligus sebagai pelimpahan wewenang dan kekuasaan dalam pembuatan keputusan untuk memecahkan berbagai problematika sebagai akibat ketidaksamaan geografis dan budaya, baik menyangkut substansi nasional, internasional atau universal sekalipun.

Sedangkan Tilaar (2002: 20) menjelaskan bahwa desentralisasi pendidikan merupakan suatu keharusan bagi pelaksanaan pemerintahan di era otonomi daerah. Menurutnya ada tiga hal yang berkaitan dengan pentingnya desentralisasi pendidikan yaitu (1) pembangunan masyarakat demokratis, (b) pengembangan social capital, dan (3) peningkatan daya saing bangsa. Adapun pendidikan merupakan salah satu kebutuhan asasi bagi semua orang karena masyarakat yang berpendidikan setidaknya dapat mewujudkan tiga hal. Pertama, dapat membebaskan dirinya dari kebodohan dan keterbelakangan. Kedua, mampu berpartisipasi dalam proses politik untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis. Ketiga, memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kemiskinan (Dyah Ratih Sulistyastuti (2007: 164).

kebijakan yang dibuat pemerintah untuk menjamin keberlangsungan pendidikan ditunjukkan dengan komitmen pemerintah terhadap betapa pentingnya pendidikan, dimana pendidikan merupakan kebutuhan utama untuk mewujudkan masyarakat sejahtera. Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah maka program pendidikan dasar menjadi prioritas kewajiban pemerintah (Laporan Perkembangan Pencapaian Tujuan Pembangunan Milenium Indonesia tahun 2005-2009). Sebagai wujud konkret atas pentingnya pendidikan dasar, UUD 1945 Pasal 31 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa (1) setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan, (2) setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.

Kemudian komitmen pemerintah

terhadap anggaran pendidikan tertuang pada pasal 31 ayat 4, yaitu anggaran pendidikan minimal harus 20% dari APBN dan APBD. Selain itu komitmen pemerintah dipertegas lagi dengan adanya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional yaitu pasal 46;

1. Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.
2. Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam Pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Ketentuan mengenai tanggung jawab pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pembiayaan SLTP dan SLTA dilakukan melalui Kanwil Depdiknas (di tingkat propinsi) dan Kandeptiknas (di tingkat kabupaten/kota). Setelah diberlakukannya otonomi daerah, seluruh pengelolaan sekolah dari SD hingga SLTA menjadi tanggung jawab Pemda. Konsekwensinya, tidak ada lagi Kanwil dan Kandeptiknas, yang ada hanyalah Dinas Pendidikan di tingkat kabupaten/kota yang berada di bawah kendali Pemda, dan Dinas Pendidikan propinsi yang berada di bawah kendali Pemprop. Antara Dinas Pendidikan kabupaten/kota dengan Dinas Pendidikan propinsi tidak ada hubungan hierarkhis, sedangkan propinsi masih tetap mengemban amanat sebagai perwakilan pemerintah pusat. Dengan konfigurasi kelembagaan seperti itu, jelas bahwa Pusat tidak lagi punya "tangan" di daerah untuk mengimplementasikan program-programnya. Implikasinya, setiap program di tingkat sekolah harus dilakukan melalui koordinasi dengan Pemda, atau khususnya Dinas Pendidikan kabupaten/kota.

Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan dalam MDGs di Kota Padang

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan begitu banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Dalam mengkaji implementasi kebijakan publik, Edward III memulai dengan mengajukan dua pertanyaan, yakni (1) *what is the precondition for succesful policy implementation?* (2) *what are the primary obstacles to successful policy implementation?* George C. Edward III berusaha menjawab dua pertanyaan tersebut dengan mengkaji empat faktor atau variabel dari kebijakan yaitu komunikasi, sumber

daya, struktur birokrasi, dan disposisi.

Faktor Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan (Perda 5/2011 dan Perda 22/2012) belum dapat dikatakan telah berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan kebijakan yang ada masih belum dipahami secara jelas oleh para pelaksana kebijakan terutama di street level bureaucracy-nya seperti kepala sekolah, guru maupun orang tua murid dan kelompok swasta.

Kebijakan yang ada belum tersosialisasi dengan baik, sosialisasi terhadap kebijakan ini kemudian dilakukan hanya dengan mengirimkan fotokopi perda ke masing-masing UPT Kecamatan. UPT kecamatan kemudian mendistribusikan fotokopi perda kepada pengawas sekolah dan selanjutnya pengawas sekolah yang mendistribusikan ke masing-masing sekolah yang ada di Kota Padang. Pola sosialisasi yang dilakukan oleh dinas ini menjadi sangat tidak efektif untuk memberikan pemahaman kepada pelaksana kebijakan. Ketika ditelusuri lebih jauh, ditemukan sekolah-sekolah yang sampai saat sekarang tidak pernah mendapatkan fotokopi dari peraturan-peraturan tersebut. Pengetahuan yang minim mengenai isi kebijakan tentu akan berdampak sangat luas terhadap tujuan dari pembuatan kebijakan tersebut.

Selain itu, kedua perda ini sampai saat sekarang belum dapat dijalankan secara maksimal karena peraturan pendukung (petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis) nya belum diterbitkan. Dari dua perda, baru beberapa peraturan walikota (misalnya Peraturan Walikota (Perwako) Padang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pendidikan pada Sekolah Negeri) yang telah diterbitkan dan diundangkan. Masih tidak adanya juklak/juknis ini menyebabkan implementasi dari dua perda ini belum dapat berjalan dengan maksimal. Peraturan daerah yang sudah

berusia lebih dari satu tahun hampir tidak pernah disosialisasikan dan diseminasi kepada stakeholders dan pelaksana kebijakan yang ada, hal ini tentu juga menyebabkan lambatnya pelaksanaan dari peraturan daerah yang pada awalnya bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan dasar dan menengah di Kota Padang.

Selain itu, birokrasi bertingkat yang diterapkan oleh dinas pendidikan juga terkadang menyebabkan distorsi informasi. Dengan empat level birokrasi (Dinas, UPT Kecamatan, Gugus, sekolah) berdampak kepada lambatnya informasi sampai kepada sekolah maupun target informasi yang diharapkan. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut dinas menyampaikan informasi melalui website, akan tetapi ternyata hal ini juga tidak efektif karena tidak semua komponen dalam dinas pendidikan memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sama untuk mengakses internet.

Terdapat beberapa hambatan umum yang biasa terjadi dalam transmisi komunikasi yaitu: "Pertama, terdapat pertentangan antara pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan. Pertentangan seperti ini akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan. Kedua, informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi. Distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi. Ketiga, masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan". (Edward III dalam Agustino (2006: 159-160)).

Faktor komunikasi sangat berpengaruh terhadap penerimaan kebijakan oleh kelompok sasaran, sehingga kualitas komunikasi akan mempengaruhi dalam mencapai efektivitas implementasi kebijakan publik. Dengan demikian, penyebaran isi kebijakan melalui proses komunikasi yang baik akan mempengaruhi terhadap implementasi kebijakan. Dalam hal ini, media komunikasi yang digunakan untuk menyebarkan isi kebijakan kepada kelompok sasaran akan sangat berperan.

Faktor Sumber-Sumber Daya Dalam Implementasi Kebijakan Ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi salah satu syarat bagi keberhasilan implementasi kebijakan (Roni Ekha Putera dan Tengku

Rika Valentina, 2011: 197, Hardiansyah dan Rahmat Effendi, 2014: 112), untuk itu salah satu syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan sumber daya. Seperti yang dikemukakan oleh George Edward III (1980:11) yang mengkategorikan sumber daya organisasi terdiri dari: "Staff, information, authority, facilities; building, equipment, land and supplies." Edward III (1980: 1) mengemukakan bahwa sumberdaya tersebut dapat diukur dari aspek kecukupannya yang didalamnya tersirat kesesuaian dan kejelasan; *Insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided and reasonable regulation will not be developed.* "Sumber daya diposisikan sebagai input dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis. Secara ekonomis, sumber daya bertalian dengan biaya atau pengorbanan langsung yang dikeluarkan oleh organisasi yang merefleksikan nilai atau kegunaan potensial dalam transformasinya ke dalam output. Sedang secara teknologis, sumberdaya bertalian dengan kemampuan transformasi dari organisasi."

Menurut Edward III, sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya memengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari:

Sumber Daya Staf dalam Implementasi Kebijakan

Staf merupakan sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/ pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan.

Secara umum, Pemerintah Kota Padang telah memiliki staf yang cukup memadai untuk melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan. Staf implementor kebijakan di dinas pendidikan yang berjumlah 138 orang yang terdiri dari penilik, pengawas, personil fungsional serta birokrat pemerintahan. Walaupun secara kuantitas telah dianggap

lebih dari cukup untuk melaksanakan visi dan misi pemerintah kota di bidang pendidikan, akan tetapi dengan mayoritas staf yang hanya tamat SLTA dan S1, masih dibutuhkan keterampilan dan kreativitas dari staf untuk benar-benar melaksanakan tupoksi pekerjaan mereka. Selain itu, kualitas staf juga terlihat dari minimnya pelatihan tambahan yang diikuti oleh staf yang ada, tercatat hanya 41 dari 138 orang staf yang pernah mengikuti pelatihan tambahan baik itu berupa penguatan kepala sekolah, adum, maupun DIKLAT PIM. Hal ini jelas membuat tidak meratanya kualitas dari staf dinas yang ada.

Tabel 1
Distribusi Jumlah Staf menurut Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1	Pengawas SMP, SMA	43 orang
2	Tenaga Fungsional	74 orang
3	Kadinas, Kabid, Kasi	21 orang

Sumber: Dinas Pendidikan Kota Padang Tahun 2014

Staf di bidang pendidikan juga tidak akan terlepas dari kualitas dan kuantitas guru di masing-masing satuan pendidikan. Jumlah guru ditingkat pendidikan dasar masih jauh dari cukup, tercatat Kota Padang masih kekurangan sekitar 806 guru kelas di Sekolah Dasar, akan tetapi mengalami kelebihan guru di beberapa mata pelajaran di tingkat sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Kekurangan guru ini kemudian disiasati dengan menambah guru honorer yang menggunakan anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Permasalahan terhadap staf (guru) di tingkat pendidikan dasar dan menengah ini adalah distribusi yang tidak merata untuk guru-guru tersebut serta sangat minimnya keterampilan dan up date kompetensi bagi guru. Hal ini diakui sendiri oleh dinas Pendidikan, dengan tidak adanya anggaran untuk meningkatkan kompetensi guru, kualitas guru sebagai ujung tombak mutu pendidikan di sekolah menjadi terabaikan.

Pelatihan yang diberikan kepada guru maupun staf juga sangat minim, hal ini terjadi karena minimnya jumlah anggaran pendidikan dari APBD Kota Padang, walaupun persentase anggaran telah mencapai 20 persen, akan tetapi karena banyaknya serapan untuk belanja rutin dan belanja pegawai menyebabkan anggaran untuk pelatihan bagi guru dan staf menjadi sangat sedikit. Permasalahan lain kemudian muncul ketika guru dan staf yang diutus untuk mengikuti pelatihan tidak tepat sasaran. Seleksi untuk

mengikuti pelatihan hanya didasarkan kepada kedekatan personel dengan atasan. Hal ini menyebabkan munculnya kecumburuan sosial bagi sekolah-sekolah yang jarang mendapatkan pelatihan dari dinas.

Sumber Daya Informasi dan Wewenang Dalam Impelementasi Kebijakan

Informasi dan wewenang dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu: *Pertama*, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. *Kedua*, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Sementara itu, mekanisme penyampaian informasi dapat dilakukan melalui beberapa cara, baik melalui cara formal yakni melalui surat resmi maupun dengan cara informal yakni melalui pesan singkat, telepon maupun penyampaian secara lisan. Dinas Pendidikan Kota Padang pada pelaksanaannya menggunakan kedua cara tersebut untuk menyebarkan informasi yang berhubungan dengan kebijakan dan program dinas. Informasi yang disampaikan melalui surat resmi dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut. *Pertama*, surat yang dibuat oleh dinas kemudian disampaikan kepada unit pelayanan kecamatan. *Kedua*, UPT Pendidikan di Kecamatan menyampaikan surat kepada gugus-gugus sekolah yang ada, dan *Ketiga* Gugus-gugus menyampaikan surat kepada sekolah yang ada didalam gugus tersebut.

Dengan mekanisme seperti tersebut, informasi terkadang menjadi terlambat sampai kepada sekolah-sekolah maupun unit pelayanan pendidikan lainnya, sehingga dinas pun mencoba melakukan mekanisme informal. Informasi disampaikan melalui *Short Message Service (SMS)* kepada sekolah melalui kecamatan ataupun gugus. Selain dengan menggunakan SMS, informasi kedinasan juga disampaikan dengan media internet melalui website <http://www.diknas-padang.org> serta juga dengan menggunakan *electronic mail (E-Mail)*. Upaya yang dilakukan pemkot dengan harapan mempercepat sampainya informasi ini kemudian pada beberapa kasus menjadi permasalahan tersendiri, karena informasi dinas tidak disampaikan secara layak dengan menggunakan media kedinasan tidak jarang penerima informasi (sekolah) tidak mendapatkan informasi atau berita yang diharapkan, bahkan tidak jarang surat yang dikirim beberapa minggu sebelumnya terlambat sampai ke sekolah. Hal ini tentu

akan sangat mengganggu jalannya kinerja dari dinas dan membuat implementasi dari kebijakan menjadi tersendat.

Informan BB menjelaskan bahwa informasi-informasi yang didapat dari dinas pendidikan sangat tidak merata, apabila sekolah ingin mendapatkan informasi tertentu, maka sekolah yang harus aktif menghubungi UPT maupun dinas. Terkadang, informasi yang bersifat segera dan harus ditindaklanjuti cepat tidak datang tepat waktu sehingga sekolah menjadi terlambat untuk mengeksekusinya. Sekolah yang menjadi sampel penelitian ini ketika diminta untuk menunjukkan peraturan yang dimiliki hanya dapat memperlihatkan kumpulan peraturan lama yang sebagian sudah tidak berlaku, menurut informan, hal ini terjadi selain karena minimnya biaya untuk sosialisasi peraturan pendidikan juga disebabkan tidak adanya perhatian dari pemerintah kota terhadap ketersediaan peraturan di sekolah-sekolah yang ada.

Sumber daya Fasilitas Dalam Impelementasi Kebijakan Kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah kota untuk mengurus pendidikan merupakan bagian dari asas desentralisasi yang diserahkan oleh pemerintah pusat. Implementasi dari kewenangan tersebut kemudian diterjemahkan melalui pembuatan peraturan daerah yang mengatur mengenai pendidikan, pembuatan unit-unit kerja untuk melaksanakan kewenangan yang telah diserahkan. Legitimasi yang didapat oleh pemerintah kota dapat dipahami dan dilaksanakan secara baik dengan membuat program-program serta kebijakan yang membantu peningkatan kualitas pendidikan di kota Padang.

Sumber daya Fasilitas dalam Impelementasi Kebijakan

Disposisi atau sikap pelaksana akan memfasilitasi fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil. Ketersediaan fasilitas fisik untuk mendukung jalannya kebijakan (program) pendidikan masih jauh dari layak. Sampai saat sekarang, dinas pendidikan kota Padang belum memiliki kantor yang permanen dan masih di tumpangkan di sebuah gedung yang seharusnya merupakan gedung pertemuan. Fasilitas perkantoran

yang tidak permanen seperti saat sekarang ini telah berlangsung sejak tahun 2009 yang lalu, pasca gempa bumi yang melanda Kota Padang hampir hampir semua dinas/kantor/badan di seluruh pemerintah Kota Padang mengalami kondisi serupa, hal ini jelas sangat mengganggu kinerja implementor kebijakan. Walaupun 20% dari APBD Kota Padang diperuntukkan untuk pendidikan, akan tetapi untuk membangun gedung baru untuk Dinas Pendidikan masih belum dapat dilakukan mengingat 69% anggaran dinas habis untuk belanja rutin pegawai.

Sementara itu, kondisi fasilitas fisik di sekolah-sekolah dasar dan menengah masih belum merata. Banyak sekolah-sekolah yang hampir tidak pernah direnovasi fasilitas fisiknya oleh pemerintah kota. Pemerintah Kota hanya mengharapkan bantuan dari pihak ketiga seperti CSR dari perusahaan maupun lembaga donor untuk memperbaiki fasilitas pendidikan. Pasca gempa bumi tahun 2009, sudah banyak sekolah-sekolah yang mendapatkan bantuan dari perusahaan maupun sektor swasta dalam bentuk fisik bangunan, akan tetapi masih sangat banyak sekolah yang belum terjamah perbaikan. Sebagai contoh, sekolah dasar yang dikunjungi peneliti, yang berdiri sejak 1953 sudah hampir 10 tahun tidak mendapatkan bantuan renovasi gedung dari pemerintah kota, sehingga sekolah yang berada di pusat kota ini kondisinya menjadi kurang layak pakai. Fasilitas lainnya seperti kursi dan bangku yang dibutuhkan oleh sekolah-sekolah masih sangat kurang. Untuk tingkat sekolah dasar, masih dibutuhkan 21.040 set bangku dan kursi untuk seluruh sekolah dasar di Kota Padang. keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh pemerintah kota menjadi salah satu alasan kenapa hampir tidak ada renovasi yang dilakukan di sekolah-sekolah yang membutuhkan.

Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan

Keberhasilan dalam implementasi kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan tidak terlepas dari keberadaan birokrasi tidak hanya ada dalam organisasi atau struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam institusi pendidikan maupun organisasi swasta. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal

ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. Memahami struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III, terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni, *standard operational procedure (SOP)* dan fragmentasi. SOP merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi. Namun demikian, di samping menghambat implementasi kebijakan SOP juga memunyai manfaat. Organisasi dengan prosedur perencanaan yang luwes dan kontrol yang besar atas program yang bersifat fleksibel mungkin lebih dapat menyesuaikan tanggung jawab yang baru pada birokrasi-birokrasi tanpa memunyai tupoksi yang jelas.

Dalam melaksanakan kerjanya, Dinas Pendidikan Kota Padang berpegangan kepada tugas pokok dan fungsi yang telah diatur dalam Perda No. 16 tahun 2008 tersebut. Pengetahuan pegawai akan fungsi dinas pendidikan kemudian diperjelas dalam bentuk sosialisasi terhadap fungsi dinas tersebut. begitu juga terhadap tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bagian, dilaksanakan oleh setiap pegawai di dinas pendidikan dengan memedomani peraturan daerah tersebut.

Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi. Edward III menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga

memerlukan koordinasi." Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan. Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan.

Birokrasi dalam dinas pendidikan dipecah kedalam lima bidang yang disetiap bidangnya kemudian dibagi lagi ke dalam tiga sampai lima seksi. Setiap bidangnya memegang tugas dan fungsi yang berbeda dengan bidang yang lain didalam dinas tersebut. bidang-bidang dibagi berdasarkan level pendidikan yang menjadi tanggung jawab dinas pendidikan, yakni pendidikan dasar, pendidikan menengah serta pendidikan luar sekolah. Pembagian bidang dan seksi ini dibutuhkan untuk pelaksanaan setiap tugas dan fungsi dinas pendidikan dan menghindari terjadinya hambatan serta tumpang tindih dalam pembuatan kebijakan. Secara umum tidak terdapat permasalahan yang signifikan dalam pelaksanaan tugas dari setiap bidang-bidang yang ada, akan tetapi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir terjadi tiga kali mutasi dalam dinas pendidikan yang kemudian berimbas kepada terhalangnya kinerja dan pencapaian tujuan dari setiap bidang yang ada. Seperti yang disampaikan oleh informan SS, banyak kebijakan-kebijakan dan program yang telah disusun setiap tahunnya tidak dapat terlaksana karena terjadinya mutasi pegawai yang ada.

Fragmentasi birokrasi menyebabkan hambatan-hambatan yang berhubungan dengan implementasi kebijakan publik seperti: "Pertama, tidak ada otoritas yang kuat dalam implementasi kebijakan karena terpecahnya fungsi-fungsi tertentu ke dalam lembaga atau bidang-bidang yang berbeda-beda. Di samping itu, masing-masing bidang mempunyai yurisdiksi yang terbatas atas suatu bidang, maka tugas-tugas yang penting mungkin akan terlantarkan dalam berbagai agenda birokrasi yang menumpuk". "Kedua, pandangan yang sempit dari bidang yang mungkin juga akan menghambat perubahan. Jika suatu bidang mempunyai fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya, maka bidang-bidang itu akan berusaha mempertahankan esensinya dan besar kemungkinan akan menentang kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan perubahan".

Disposisi dalam Implementasi Kebijakan

Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, komitmen atau kemauan menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Keberhasilan implementasi program sangat bergantung pada komitmen yang kuat dari seluruh stakeholders untuk melaksanakan kebijakan. Komitmen harus dimiliki oleh birokrasi pelaksana program dan masyarakat yang menjadi target atau sasaran kebijakan. Komitmen yang kuat dapat menjadi modal bagi terlaksananya kebijakan. Dengan adanya komitmen, berbagai masalah dalam implementasi kebijakan bisa dipecahkan karena setiap pelaksana program berpikir dan bertindak untuk mensukseskan implementasi kebijakan (Roni Ekha Putera dan Tengku Rika Valentina, 2011: 198).

Komitmen pelaksana kebijakan untuk mensukseskan implementasi kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan dinilai cukup bagus, walaupun dalam pelaksanaannya terdapat faktor-faktor yang menyebabkan kebijakan yang ada tidak berjalan lancar. Dalam hal anggaran misalnya terdapat minimnya anggaran yang ada sehingga dalam pelaksanaan peraturan daerah menjadi terhambat, selain itu, lemahnya sosialisasi peraturan juga berakibat terhadap rendahnya pengetahuan masyarakat terhadap peraturan yang ada.

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari: *Pertama*, pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat. Pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan dilakukan dengan merit sistem. Merit system dilaksanakan dengan mengadakan seleksi terhadap aparatur-aparatur yang dirasa telah memiliki kompetensi yang cukup untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu, baik itu jabatan kepala sekolah, pengawas, penilik pendidikan maupun jabatan fungsional lainnya. Seleksi dengan sistem kompetensi dan kompetisi ini menurut informan CC dilakukan hampir setiap

tahun dan melibatkan badan pertimbangan jabatan karier (Baperjakat), ujian kompetensi yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan kemudian diikuti dengan pertimbangan lama kerja dan pendidikan terakhir yang ditempuh oleh calon personel tersebut. Pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana di dinas pendidikan dapat berjalan dengan baik mengingat banyaknya calon kader-kader yang berkualitas di Kota Padang.

Kedua, Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

Konsep reward and punishment untuk bagi internal dinas pendidikan Kota Padang belum dapat diterapkan dengan baik, hal ini terkendala dengan minimnya anggaran yang selalu menjadi titik sorot utama ketika berbicara tentang pemberian insentif. Untuk mengatasi hal tersebut, dinas pendidikan telah berupaya tetap memberikan reward kepada unit-unit pelayanan yang berprestasi dengan memberikan sertifikat, piagam maupun bonus yang tidak berbentuk uang atau insentif langsung. Seperti misalnya UAN tertinggi diberikan studi tour ke pulau jawa yang dibiayai oleh CSR maupun pihak sponsor. Hal ini dilakukan agar reward yang diberikan tidak membebani APBD.

Simpulan Dan Saran

Kota Padang sebagai kota yang memiliki Peraturan Daerah tentang penyelenggaraan pendidikan telah menjalankan kebijakan ini, walaupun dalam pelaksanaannya masih menemui kendala dimana masih belum maksimalnya sosialisasi daripada peraturan ini kepada *target grup* sehingga terjadinya miskomunikasi antara implementor kebijakan dengan target grup, namun kalau untuk komunikasi antar implementor sendiri sudah berjalan dengan baik namun masih terjadi distorsi dalam pelaksanaannya.

Sementara itu, dari segi struktur birokrasi, terjadinya fragmentasi ke bagian-

bagian dalam organisasi, sehingga pelaksana menjadi tidak fokus yang berakibat kepada lemahnya keberhasilan kebijakan. Peraturan daerah tentang penyelenggaraan pendidikan namun belum didukung dengan sumber daya keuangan yang memadai sehingga seolah-olah kebijakan ini jalan sendiri tanpa adanya perhatian dari pemerintah itu sendiri dengan kata lain perda ini belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan simpulan tersebut maka dapat disarankan hal sebagai berikut, Hendaknya pemerintah daerah lebih memerhatikan akses terhadap pendidikan dasar, Pemerintah Daerah perlu membuat kebijakan yang mampu memberikan pemerataan terhadap pendidikan dasar, pemerintah daerah membuat SOP atau juklak dan juknis dalam pelaksanaan peraturan daerah

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar – Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Babbie, Earl, (2013) *The Practice of Social Research* (13th ed). Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Depdiknas. (2001). *Desentralisasi Pendidikan*. Jakarta: Komisi Nasional Pendidikan
- Edward III, George C, (1980), *Implementing Public Policy*, Congressional Quarterly Press.
- Fatimah, Maria Jeanny, *Komunikasi Keluarga Meningkatkan Akses Pendidikan bagi Kesetaraan Anak Perempuan dalam lingkaran Kemiskinan*, Jurnal Mimbar Vol. 31, No. 2 (Desember 2014), hal 199-208.
- Gaffar, Fakry. (1990). *Implikasi desentralisasi pendidikan menyongsong abad ke-21*. Jurnal Mimbar Pendidikan, 3, Tahun IX, Oktober.
- Hardiyansyah dan Rahmad Effendi, *Model Implementasi Kebijakan Publik dalam Pengelolaan Sampah dan Kebersihan Kota Palembang*, Jurnal Mimbar Vol. 30 No.1 Juni 2014, hal 108-117.
- Hasbullah, (2006), *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kamaruli, Sukarman, (2014), *Evaluasi Tentang Implementasi Kebijakan Pengembangan Kawasan Minipolitan di Kabupaten Gorontalo*, Jurnal Mimbar Vol. 30 No.1, Juni 2014, hal 53-61.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña,(eds) 2014, *Qualitative*

- data analysis: a methods sourcebook (3th ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Neuman, Lawrence W. (2014), *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*. (7th ed) London: Allyn and Bacon.
- Norman K, Denzim. and Yvonna S. Lincoln (eds), (2005), *Handbook of Qualitative Research*, (3th) USA: Sage Publications
- Nugroho, Riant, 2008, *Public Policy*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Parsons, Wayne, 2005, *Public Policy*, Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan, Jakarta: Kencana.
- Pülzl, Helga and Oliver Treib (2007), *Implementing Public Policy*, dalam Fischer, Frank, Gerald J. Miller, and Mara S. Sidney. (ed) 2007, *Handbook Of Public Policy Analysis: Theory, Politics, And Methods*, USA: CRC Press.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti, (2012), *Implementasi Kebijakan Publik, Konsep dan aplikasinya di Indonesia*, Yogyakarta: Gava Media dan JMKP-MAP UGM.
- Putera, Roni Ekha dan Valentina, Tengku Rika, *Implementasi Program KTP Elektronik (e-KTP) di Daerah Percontohan*, Jurnal Mimbar Vol. XXVII, No. 2 Desember 2011, hal 193-201.
- Sulistyastuti, Dyah Ratih (2007), *Pengarusutamaan MDGs dalam Pembangunan Kualitas Manusia*, dalam jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Vol. 11 No. 2 (November 2007), Yogyakarta: MAP Universitas Gadjah Mada.
- T. Husen, & Postlethwaite, T.N. (Eds). (1994). *The international encyclopedia of education*. London: Pergamon.
- Tachjan, 2008, *Implementasi Kebijakan*, Bandung: APII Bandung – Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Tilaar, H.A.R dan Riant Nugroho, (2002), *Memahami Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta.