

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN DANA DEKONSENTRASI PADA DINAS PENDIDIKAN DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH

**Abdul Haris Djamalu**

*harisdjamalu@yahoo.com*

*(Mahasiswa Program studi Magister Administrasi Publik pascasarjana Universitas Tadulako)*

## Abstract

*The regulation of finance Minister 156/PMK.07/2008 is the guideline in implementing De-concentration Budget Management and the supporting duty Budget. Therefore, this research aims to analyze the implementation of de- concentration budget management policy at the Regional Education Office of Central Sulawesi Province. This research employed qualitative method. To measure the implementation of that policy, the researcher adopted four indicators based on the theory of Edward III, namely communication, resources, disposition, and bureaucracy structure. The informants of this research were people who were involved in implementing the de-concentration budget management. Data consisted of primary and secondary data. Technique of data collection was interview, observation, and documentation. The data analysis dealt with three steps: data reduction, presentation, and conclusion. Based on data collection and analysis, this research result shows that the implementation of de-concentration budget management policy at the Regional Education Office of Central Sulawesi Province was not effective yet. In relation to four aspects as the measurement instruments, the aspect of communication still had inadequate channels used to implement the policy, and inadequate the branches of bureaucracy structure. Besides, the regulation was still general, so the budget organizer should adopted another specific one. There was still unequal interest of each Ditjen; therefore, the consistence of the policy implementation was neglected. In the aspect of resources, the number of the staff was enough, but a few number of them had enough skill in organizing the budget. This was caused by the less opportunity of the staff to join education and training and their specific education background for budget management.*

**Keywords:** Policy implementation, the de-concentration budget management

Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah organisasi/lembaga pada pemerintah daerah yang mengelola dana dekonsentrasi bidang pendidikan pada Tahun Anggaran 2012, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pelimpahan Sebagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan Kepada Gubernur Dalam Penyelenggaraan Dekonsentrasi Tahun Anggaran 2012, mendapatkan alokasi dana sebesar Rp. 138.735.588.000.- Dana ini meliputi 3 (tiga) DIPA. yang terdiri dari Program Pendidikan Dasar dengan anggaran Rp.72.696.892.000.-, Program Pendidikan Menengah dengan anggaran

Rp.29.975.224.000,- dan Program Pendidikan Anak Usia Dini, Non Formal dan Informal dengan anggaran Rp. 29.075.224.000,-.

Berdasarkan pengamatan peneliti, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 156/PMK.07/2008 yang menjadi acuan dalam pengelolaan dana dekonsentrasi belum sepenuhnya terimplementasi. Ini dapat dibuktikan dengan setiap dimulainya tahun anggaran, Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah mengalami keterlambatan pencairan dana yang disebabkan oleh keterlambatan pengusulan dan pengiriman Surat Keputusan Perangkat Pengelola Keuangan yang di tandatangani oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, sehingga mempengaruhi jadwal

pelaksanaan kegiatan yang berdampak pada lambatnya daya serap atau realisasi dana serta penumpukan kegiatan pada akhir tahun.

Dalam pengelolaan dana untuk jenis Bantuan sosial dalam pencairan dananya masih sering terjadi pengembalian (*retour*) Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari bank persepsi dalam hal ini Bank Mandiri Cabang Samratulangi Palu karena kesalahan nomor atau nama pada rekening penerima dan adapula rekening dalam keadaan pasif. Selanjutnya Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sering mendapatkan teguran dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara yang berada di daerah dan sebagai penerbit Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), berkaitan dengan terlambatnya penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Bendahara Pengeluaran.

Berdasarkan dari uraian diatas peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Adapun Kebijakan yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah Peraturan Menteri Keuangan Nomor 156/PMK.07/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Dekonsentrasi dan Dana Tugas Pembantuan.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Untuk mengkaji dan menganalisis Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Dalam mengukur implementasi kebijakan, Edwards III dalam Tangkilisan (2003:11) menyatakan ada empat aspek yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan yang bekerja secara simultan dan berinteraksi satu sama lain untuk membantu implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

## METODE

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian secara kualitatif. Menurut Irawan (2006:5) metode kualitatif disebut sebagai 'Natural inquiry (karena konteksnya yang natural, bukan artifisial), atau Interpretive inquiry (karena banyak melibatkan faktor-faktor subyektif baik dari informan, subjek peneliti itu sendiri)'.

Informan dalam penelitian ini adalah para pihak yang dipandang mengetahui secara mendalam berbagai hal yang terkait dengan masalah penelitian ini, sehingga mampu memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam rangka menjawab permasalahan ini. Teknik yang digunakan adalah snowball dengan menghasilkan 16 informan yang terdiri dari Sekertaris Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Kepala Bidang Manajemen Pendidikan Dasar, Kepala Bidang Manajemen Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi, empat orang Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Asset, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Program, dua orang Bendahara Pengeluaran Pembantu serta empat orang staf Sub Bagian Keuangan dan Asset. Keseluruhan informan ini adalah Pegawai pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut :

### 1. Observasi

Yaitu mengamati secara langsung perilaku informan di lapangan, dimana peneliti sebagai instrumen kunci melakukan pengamatan secara seksama terhadap obyek dan fenomena yang diteliti tentang implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi.

### 2. Wawancara

Wawancara yang dimaksud dalam penelitian ini adalah percakapan antara peneliti dengan informan yang terpilih untuk bercerita atau berdiskusi yang berkaitan

dengan masalah-masalah/fenomena penelitian.

3. Dokumentasi, merupakan pencarian data mengenai sesuatu hal yang berupa catatan buku, surat kabar, agenda, dan sebagainya yang ada hubungannya dengan fokus penelitian.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

2. Display Data/Penyajian Data

Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis data adalah penyajian data dalam bentuk sekumpulan informasi yang tersusun secara lebih sistematis yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Pada awalnya kesimpulan itu masih kabur tetapi semakin lama kesimpulan akan semakin jelas setelah dalam proses selanjutnya didukung oleh data yang semakin banyak. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sesuai dengan Amanat PMK No.156/PMK.07/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Dekonsentrasi dan Dana Tugas Pembantuan yang menjadi acuan dalam pengelolaan dana ini, maka Kepala Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah berkedudukan sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Sekretaris sebagai Pejabat Penguji Tagihan/Penandatangan Surat Perintah Membayar. Selanjutnya KPA dalam implementasi pengelolaan dana ini dibantu oleh Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu.

Masing-masing kegiatan tersebut diatas, dikelola oleh Pejabat Pembuat Komitmen dibantu oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu serta beberapa orang staf. Jumlah Pejabat Pembuat Komitmen dan Bendahara Pengeluaran pada Satker Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah berjumlah tiga belas (13) orang sesuai dengan jumlah Kegiatan.

Total realisasi anggaran dari keseluruhan pagu (3 DIPA) yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah mencapai 98,86% .

Aspek yang digunakan untuk mengetahui implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah sebagai berikut:

### **Komunikasi**

Komunikasi adalah hal yang menentukan antar organisasi, individu, kelompok didalam pelaksanaan suatu kegiatan. Kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi tujuannya agar dipahami oleh setiap individu yang bertanggung jawab terhadap kinerja kebijakan. Informasi kebijakan perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan, agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah kelompok sasaran (*target group*) kebijakan itu dan para pelaku kebijakan mempersiapkan dengan benar apa yang harus dilakukan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai.

Dalam penelitian ini, Komunikasi dapat dilihat dari transmisi, kejelasan dan konsistensi para pengelola dana dekonsentrasi terhadap PMK No.156/PMK.07/2008 sebagai pedoman dalam pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah berkenan dengan aspek

diatas yaitu komunikasi, salah seorang Bendahara Pengeluaran Pembantu pada Kegiatan Pendidikan Khusus dan Pendidikan Layanan Khusus (PKPLK) atas nama Wahida S.Sos, mengatakan:

*“Kebijakan pengelolaan dana dekonentrasi saya pernah dengar, tapi kami tidak mengetahui isi dari kebijakan itu. Kami juga tidak tau kemana harus mendapatkan Peraturan itu. Kami bekerja hanya mengikuti apa yang dilakukan oleh para pengelola dana ini sebelumnya”.*(wawancara tanggal 8 Pebruari 2013).

Hal lain disampaikan oleh salah seorang informan atas nama Sunandar, Bendahara Pengeluaran Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi tengah (wawancara tgl 1 Pebruari 2013):

*“Saya mengetahui dan memiliki PMK No 156/PMK.07/2008 ini hanya melalui internet. Selama saya mengikuti Rakor, sosialisasi yang menyangkut pengelolaan dana dekonsentrasi, tidak pernah di-berikan peraturan ini. Mungkin isi dari kebijakan ini sifatnya makro, sehingga rakor, bintek yang saya ikuti lebih banyak membicarakan yang lebih bersifat mikro dan teknis saja”.*

Dari wawancara diatas menunjukan bahwa salah satu dari berbagai rintangan untuk mentransmisikan perintah-perintah implementasi adalah penolakan implementor terhadap keputusan yang ada. Penolakan kebijakan bisa mengarah, baik pada rintangan total atau distorsi komunikasi sebagaimana para implementor melakukan diskresi yang tidak bisa dihindarkan di dalam penanganan diskusi dan aturan umum. Masalah umum dari distorsi ini muncul ketika informasi lewat melalui beberapa lapisan pada hirarkhi birokrasi. Pada akhirnya penerimaan komunikasi terganggu dengan keengganannya selektif para implementor untuk mengetahui tentang persyaratan kebijakan.

Informan lain atas nama Azisah Bendahara Pengeluaran Pembantu pada Kegiatan

Penjamin Kepastiann Layanan Pendidikan SMP mengatakan:

*“Setiap kami diundang untuk mengikut sosialisasi ataupun Bintek, kami juga diberikan materi tentang PMK ini, tetapi setelah kembali ke Palu, informasi itu tidak dapat kami teruskan ke teman-teman lain yang mengelola dana dekon, karena kami tidak difasilitasi untuk menyebarkan informasi ini”.* (wawancara tanggal 12 Pebruari 2013)

Ternyata tidak meratanya para pengelola dana dekonsentrasi pada Satker Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam menerima informasi tentang pedemon pengelolaan dana tersebut, disebabkan kurangnya saluran-saluran yang digunakan serta melalui lapisan-lapisan hirarkhi birokrasi. Serta banyaknya kegiatan dan personalia yang harus mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Jika kebijakan harus diimplementasikan sebagaimana mereka yang memberlakukannya maksud, petunjuk implementasi mesti bukan saja diterima, melainkan harus jelas. Sering kali perintah yang ditransmisikan kepada para implementor adalah jangkal dan tidak merincikan kapan atau bagaimana sebuah program dilakukan. Kurangnya kejelasan memberikan ruang kepada implementor untuk memberikan makna baru terhadap kebijakan.

Bab III PMK No. 156/PMK.07/2008 yang berisi Pelaporan dan Pertanggungjawaban Dana dekonsentrasi, ayat (1) : SKPD yang menjadi pelaksana kegiatan Dana Dekonsentrasi dan Dana Tugas Pembantuan wajib menyusun Laporan Pertanggungjawaban yang meliputi laporan manajerial dan laporan akuntabilitas. Dalam implementasinya pada Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, masih terjadi masalah antara Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu tentang siapa yang harus menyusunnya, karena dalam kebijakan ini tidak ada rinciannya. Berikut wawancara penulis dengan salah seorang

informan atas nama Agus Salim, SE, Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah (wawancara tanggal 8 Februari 2013)

*“Kami sering mendapatkan teguran dari KPPN kaitannya dengan keterlambatan pengiriman Laporan Keuangan. Keterlambatan ini disebabkan karena BPP dari beberapa Kegiatan menganggap bahwa yang menyusun Laporan itu adalah tugas dari BP. Seharusnya BPP dari masing-masing Kegiatan harus membuat Laporan Keuangan kemudian disampaikan pada BP. Selanjutnya BP membuat Laporan Keuangan secara menyeluruh dan dijadikan Laporan Keuangan Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah kemudian dikirim ke KPPN”.*

Senada dengan itu salah seorang staf Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yang bertugas sebagai opretor Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) Program Pendidikan Menengah Atas, I.Nurfaidah,SE, mengatakan:

*“Kami dalam menyusun laporan keuangan yang sifatnya laporan akuntabilitas, sering mengalami hambatan karena aturan teknis yang ada dalam PMK No.156/PMK.07/2008 tidak terinci”.* (wawancara tanggal 22 Februari 2013)

Dari wawancara diatas penulis berasumsi bahwa kebijakan yang digunakan sebagai pedoman dalam pengelolaan dana dekonsentrasi masih bersifat umum. Artinya ada beberapa bagian yang diatur lagi pada kebijakan yang lain.

Ada beberapa alasan atas kurangnya kejelasan dalam berbagai komunikasi implementasi kebijakan. Kebijakan publik umumnya kompleks dan menuntut waktu substansial dan keahlian pada pihak mereka yang mengeluarkan petunjuk untuk mengimplementasikannya. Karena kebanyakan pembuat keputusan puncak juga tidak memiliki,

mereka khususnya membuat keputusan umum dan meninggalkan nya kepada bawahan untuk mengisi dalam titik-titik.

Selain transmisi dan kejelasan aturan, implementasi mesti konsisten. Aturan implementasi mesti konsisten sebagaimana jika implemenetasi kebijakan untuk efektif. Mentransmisikan jelas, namun berbagai perintah yang kontradiksi, akan sulit bagi personalia operasional untuk mempercepat implementasi. Dengan demikian para implementor terbebani dengan petunjuk yang tidak konsisten. Berkaitan dengan konsistensi, penulis mewawancara salah seorang PPK Kegiatan Pendidikan Khusus dan Pendidikan Layanan Khusus Satker Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Bapak Drs. Mardiansyah,M.Si:

*“Saat kami mengikuti Rakor di Jakarta, kami diperintahkan untuk segera memulai kegiatan agar dana yang ada pada Satker kami terealisasi. Tapi hal itu tidak dapat kami laksanakan karena dana tersebut belum bisa kami cairkan. Ini disebabkan pihak KPPN sebagai Kuasa BUN yang ada di daerah meminta Surat Pejabat Pengelola Keuangan sebagai salah satu persyaratan dalam proses pencairan dana. Semen- tara pihak yang diberikan tanggung- jawab untuk mengurusnya belum menerima SK tersebut”.* (wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Dari hasil wawancara diatas memberikan gambaran bahwa tidak adanya konsistensi, dimana masing-masing tingkat birokrasi dalam hal ini Dirjen Mandikdas berusaha menjalankan kepentingannya agar alokasi dana yang menjadi tanggung jawab mereka segera terealisasi. Semakin cepat realisasi, maka akan menimbulkan kesan baik terhadap kinerja mereka, begitu juga untuk Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Tetapi akan menimbulkan pilihan yang sulit bagi para implementor dalam memahami perintah ini.

Dari keseluruhan data dan hasil wawancara yang diprooleh peneliti mengenai aspek komunikasi, dapat disimpulkan bahwa informasi yang diperoleh oleh para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah mengenai PMK No. 156/PMK. 07/2008 terkendala pada tidak meratanya para pengelola dana dekonsentrasi pada Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam menerima informasi tentang pedemon pengelolaan dana tersebut, disebabkan kurangnya saluran-saluran yang digunakan serta melalui lapisan-lapisan hirarkhi birokrasi serta banyaknya kegiatan dan personalia yang harus mengimplementasikan kebijakan tersebut. Disamping itu aturan ini masih bersifat umum sehingga para pengelola dana ini harus mencari aturan lain yang bersifat khusus. Adanya kepentingan lain dari masing-masing Dirjen, sehingga konsistensi dari kebijakan ini terabaikan.

### Sumberdaya

Perintah implementasi mungkin ditransmisikan secara akurat, jelas dan konsisten, namun jika para implementor kekurangan sumber daya yang perlu menjalankan kebijakan, implementasi kemungkinan tidak menjadi efektif. Sumberdaya yang paling esensial dalam mengimplementasikan kebijakan adalah staf. Staf dengan jumlah yang cukup dan dengan ketrampilan yang tepat untuk melakukan tugasnya. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap kemampuan staf pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, berkenaan dengan implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi sebagai berikut: Sekertaris Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah Drs. Abd.Raaf Malik, M.S.i mengatakan:

*“Staf yang kami tunjuk melalui Surat Keputusan untuk mengelola dana dekonsentrasi adalah staf yang kami anggap mampu pada masing-masing bagian baik dari segi keahlian, keterampilan maupun integritasnya. Tetapi diantara mereka ada juga yang*

*masih belum mengerti dengan tugas yang mereka emban. Disamping itu kami juga menyelipkan beberapa orang tenaga honorer sebagai operator komputer untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas mereka. Hal ini kami lakukan, karena sebagian pengelola dana ini belum ahli dalam mengoperasikan computer”.* (wawancara tanggal 11 Pebruari 2013)

Hal senada disampaikan oleh Bapak Drs. Arwan Nende, Kepala Bidang Manajemen Pendidikan Menengah, (wawancara tanggal 4 Pebruari 2013) “Jumlah staf yang ada pada Bidang Mandikmen saya rasa cukup banyak, tetapi yang trampil dalam hal pengelolaan keuangan jumlahnya sangat terbatas. Untuk mensiasatinya, kami perbantukan beberapa tenaga honorer yang kami anggap mampu, baik dari segi pendidikan dan ketrampilannya”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa dalam hal jumlah pegawai dianggap telah mencukupi, tetapi pada aspek kualitas, terutama menyangkut keahlian dan ketrampilan masih terbatas, karena harus dibantu dengan tenaga honorer. Hal ini sangat riskan bila ruang gerak para tenaga honorer meluas, sehingga terjadi penyelewengan wewenang. Mendelegasikan tanggung jawab bagi implementasi kebijakan kepada orang yang tak mengetahui kebijakan itu akan berakibat fatal.

Penempatan staf sesuai dengan keahlian dan ketrampilan ilmu yang dimiliki oleh staf itu sendiri, sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Baik tidaknya hasil dari pekerjaan dapat dilihat dari kemampuan staf dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Simamora (1996: 218), “semakin kompoten dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai akan mempengaruhi hasil kerja”.

Hal lain disampaikan oleh Salah seorang staf yang bertugas mengoreksi SPP dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah atas nama

Agus,SE. (wawancara tanggal 19 Februari 2013) mengatakan:

*“Saya melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan saya berdasarkan pengalaman saja. Pengetahuan yang saya miliki tentang PMK No.156/PMK.07/2008 masih sangat minim, apalagi tentang ilmu akuntansi. Padahal ilmu ini sangat diperlukan dalam pekerjaan saya sehari sebagai pengo-reksi SPP dan SPM. Seharusnya saya diikutkan dalam Bintek atau Diklat yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan agar meningkatkan keterampilan saya”.*

Hal senada disampaikan oleh Ibu Wahida, S.Sos. BPP pada Kegiatan PKPLK (wawancara tanggal 8 Februari 2013) mengatakan:

*“Saya menjadi BPP bukan berdasarkan pengetahuan yang saya peroleh melalui jenjang pendidikan formal, tetapi hanya berdasarkan pengalaman, sehingga menyulitkan saya kalau sudah menyangkut akuntansi terutama mengenai pembuatan Laporan Pertanggungjawaban Keuangan. Dalam pembuatan Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, saya hanya meminta tolong operator saya dengan melihat contoh LPJ dari Kegiatan lain yang ada di Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah”.*

Hasil wawancara dari kedua informan ini, penulis berasumsi bahwa pengalaman belum menjadi jaminan bagi para staf untuk dapat bekerja dengan baik dan dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Diperlukan ketrampilan penunjang yang lebih spesifik dan ini hanya dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan formal maupun non-formal. Kenyataan yang ditemukan dilapangan bahwa kurangnya staf yang memiliki ketrampilan khusus pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah disebabkan keterbatasan kesempatan untuk mengikuti pendidikan baik formal dan nonformal,

sehingga para staf cenderung melakukan pekerjaan mengikuti apa yang telah dikerjakan oleh staf sebelumnya dan sifatnya rutinitas.

Disamping ketrampilan staf, diperlukan pemahaman terhadap kewenangan yang diberikan, agar para pengelola dana dekonsentrasi mengetahui batasan-batasan atas wewenang mereka. Berkaitan dengan hal tersebut peneliti mewawancarai informan bernama Dr.Hj. Hatija Yahya, S.Sos; Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Program Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah:

*“Para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah telah mengetahui dan memahami wewenang mereka masing-masing, dan Alhamdulillah sampai saat ini belum kami temukan bukti yang menunjukkan bahwa mereka menyalahgunakan wewenang. Dan seandainya terjadi mereka harus berhadapan langsung dengan penegak hukum”.* (wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Hal serupa diperkuat oleh seorang informan atas nama Moh. Yunus, SE. PPK Kegiatan DMPTL Dikdas Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah (wawancara tanggal 18 Februari 2013) mengatakan “integritas para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah saya anggap sangat responsif dan sudah mengetahui batas wewenang serta apa konsekuensinya”.

Dari hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah telah mengetahui dan memahami konsekuensi dari penyalahgunaan wewenang, sehingga tidak ditemukan lagi hal demikian. Hal ini penting agar implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah dapat terlaksana dengan baik.

Disamping Sumberdaya yang menyangkut staf, fasilitas fisik juga mungkin menjadi sumber kritis dalam implementasi suatu kebi-

jakan. Fasilitas fisik ini berupa bangunan, peralatan, persediaan dan bahkan ruang hijau. Dalam hal implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, penulis lebih memfokuskan pada fasilitas yang menunjang dalam operasional sehari-hari, seperti komputer dan media komunikasi. Berkaitan dengan hal ini, penulis mewawancara informan yang bertugas sebagai penanggungjawab Sistem Akuntansi Instansi (SAI) Wilayah pada Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, atas nama I. Nurfaidah,S.E:

*“Fasilitas penunjang dalam pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah seperti komputer, internet dan perlengkapan komunikasi lainnya, sangat menunjang kami dalam proses pembuatan SPP, SPM serta pengiriman data maupun Laporan Keuangan”.*

(wawancara tanggal 22 Februari 2013)

Hal senada disampaikan oleh Agus Salim, SE. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Asset Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah:

*“Pada setiap Program dan Kegiatan yang mengelola dana dekonsentrasi, mereka telah difasilitasi dengan peralatan yang sangat baik guna menunjang pekerjaan mereka. Tinggal bagaimana mereka dapat memanfaatkan dan menjaganya agar fasilitas tersebut dapat berguna sebagaimana mestinya”.*

Dari hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa fasilitas yang dimiliki oleh satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam menunjang implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi, telah tersedia dan tinggal bagaimana para pengelola menggunakannya sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Keseluruhan data yang diperoleh peneliti mengenai sumberdaya yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan

Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, disimpulkan bahwa staf dari jumlahnya telah mencukupi, tetapi dari ketrampilan dalam hal pengelolaan keuangan, jumlahnya masih belum cukup, ini disebabkan karena kurangnya mengikuti Pendidikan dan Latihan serta latar belakang pendidikan yang tidak spesifik dengan pengelolaan keuangan. Hal tersebut dapat menjadi salah satu penghalang dari implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Dalam aspek fasilitas yang merupakan bagian dari sumberdaya, dianggap telah mencukupi, tinggal bagaimana para pengelola dana ini memanfaatkannya guna membantu kerja mereka dalam mewujudkan implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

### Dispositioni

Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kamauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari pengangkatan birokrasi dan insentif.

Dispositioni 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.

Pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Kepada Dinas sebagai Kuasa Pengguna Anggaran, telah memilih dan mengang-

kat 13 orang Pejabat Pembuat Komitmen dan perangkat-perangkatnya. Untuk mengetahui hal ini, penulis mewawancara Bapak Drs. Gatot Margono,MM. Kepala Bidang Manajemen Pendidikan Dasar.

*“Dalam pengangkatan para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Kepala Dinas sebagai KPA, telah memilih pegawai yang dianggap mampu dan mempunyai dedikasi. Saya sebagai Kepala Bidang yang mengkoordinir beberapa kegiatan yang ada di bidang ini menganggap pengangkatan tersebut telah sesuai dengan harapan, karena dalam pelaksanaannya, mereka menunjukkan kemauan serta dedikasi yang tinggi”.* (wawancara tanggal 21 Pebruari 2013)

Hal senada di ungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Program Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, atas nama Dr.Hj.Hatijah Yahya, S.Sos, M.Si. (wawancara tanggal 22 Pebruari 2013)

*“Setiap Tahun Anggaran dimulai, Kepala Dinas mengangkat para pengelola Keuangan, baik yang mengelola dana yang berasal dari APBD maupun APBN. mereka diangkat berdasarkan tingkat pengetahuan, ketrampilan dan tanggungjawabnya. Disamping itu mereka juga menandatangani Pakta Integritas sebagai pedoman, agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari aturan hukum yang berlaku. Pakta Integritas tersebut berisi sikap serta komitmen para pengelola keuangan dalam menjalankan kewenangan yang diberikan kepada mereka”.*

Dari hasil wawancara kedua informan tersebut, dapat dikatakan bahwa pengangkatan para pengelola dana dekonsentrasi pada dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah telah berjalan dengan baik. Namun dapat disadari bahwa tetap terjadi kekurangan dan kelemahan, namun tetap ada upaya untuk mencari solusi yang dianggap paling tepat.

Dalam implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Kepala Dinas sebagai KPA serta beberapa PPK yang ada dibawahnya harus bertanggung jawab terhadap dana yang dikelola. Untuk mengetahui tanggungjawab tersebut, penulis mewawancara seorang informan atas nama Hj.Alwiayah,SH,M.Pd. PPK Kegiatan Penyediaan dan Peningkatan Layanan Pendidikan SMK, Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah (wawancara tanggal 19 Pebruari 2013) menyatakan:

*“Saya sebagai bawahan Kepala Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah harus bertanggungjawab terhadap pengelolaan dana dekonsentrasi yang yang saya kelola. Tanggung jawab itu berdasarkan pada semua aturan yang telah ditetapkan. Kemudian sebagai PPK mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan semua tanggungjawab yang berkaitan dengan pengelolaan dana dekonsentrasi yang saya kelola”.*

Dari hasil wawancara tersebut menunjukan bahwa kemauan, komitmen serta dedikasi telah dimilik oleh para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi tengah. Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan misalnya kejujuran dan komitmen yang tinggi. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam asa program yang telah digariskan, sedangkan komitmen yang tinggi dari pelaksana kebijakan akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan

Merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi

insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, makamemanipulasi 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. Berkaitan dengan insentif, penulis mewawancara informan atas nama Narwasti,H.Peuru, A.Md, seorang staf pengeroksi SPP dan SPM pada Sub Bagian Keuangan dan Asset Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, mengatakan:

*“Dalam pengelolaan dana Dekonsentrasi, kami diberi insentif berupa honor yang dibayarkan setiap triwulan. Honor tersebut berasal dari masing-masing kegiatan. Honor yang kami peroleh jumlahnya berfariasi sesuai dengan pagu dari masing-masing kegiatan itu. Dari sisi jumlahnya, kami anggap belum sesuai dibanding dengan volume kerja serta tanggungjawab yang kami emban”.* (wawancara tanggal 20 Pebruari 2013).

Dari penjelasan informan diatas, memang benar bahwa telah diberikan insentif berupa honor kepada para pengelola dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, guna mendorong mereka agar lebih giat bekerja dan menjalankan perintah dengan dengan baik, walaupun besarnya belum sesuai dengan harapan.

Dari hasil wawancara peniliti dengan semua informan berkaitan dengan aspek disposisi dalam implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dapat penulis simpulkan bahwa aspek disposisi sudah terlaksana dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat pada pengangkatan para pengelola dana ini yang sudah sesuai dengan

tingkat kemauan,kemampuan dan komitmen, walaupun ada sedikit kendala mengenai insentif yang diberikan masih sangat kecil, tetapi hal ini akan dicarikan solusi yang paling baik.

### Struktur Birokrasi

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana (*implementors*) mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi. Struktur birokrasi ini menurut Edward III dalam Tangkilisan (2003:127) mencakup 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. Jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkut mekanisme, sistem dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab diantara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungan diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Berkaitan dengan aspek tersebut diatas, penulis mewawancara salah seorang informan atas nama Drs. Abd.Raaf Malik,M.Si. Sekertaris Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. (wawancara tanggal 21 Pebruari 2013) mengatakan:

*“Dana dekonsentrasi yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2012 pada Satker kami mencakup tiga DIPA. Masing-masing DIPA tersebut berasal dari Ditjen Dikdas, Dikmen dan Paudni. Masing-masing Ditjen dalam pengelolaan dana ini memberikan SOP pada masing-masing Satker, baik Satker yang ada di pusat maupun di daerah*

*menyangkut mekanisme, sistem dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab. Diharapkan pula ini menjadi salah satu instrumen yang dapat menciptakan opini Wajar Tanpa Pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan terhadap pengelolaan keuangan pada Kementerian Kebudayaan”.*

Hal senada disampaikan oleh H.Astam Abdullah,S.Sos. PPK Kegiatan Penjamin Kepastian Layanan Pendidikan SMP. (wawancara tanggal 8 Februari 2013), mengatakan:

*“Pada permulaan Tahun Anggaran, kami di undang oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dalam hal ini Ditjen Dikdas, untuk melaksanakan Rakor di Jakarta. Dalam Rakor tersebut kami dibekali strategi untuk menghadapi Tahun Anggaran dan pelaksanaannya, serta diberi SOP sebagai panduan dalam melakukan semua kegiatan yang menyangkut pengelolaan dana yang diberikan. SOP ini tidak memberikan ruang bagi kami untuk membuat keputusan individual. Alhamdulillah kami bisa melaksanakannya dengan baik”.*

Hasil wawancara dari kedua informan tersebut dapat diasumsikan bahwa SOP pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam pengelolaan dana dekonsentrasi telah berjalan dengan baik. SOP sebagai pengejawantahan dari struktur birokrasi mempunyai peranan yang sangat signifikan dalam memberikan arah dan kontruksi proses kebijakan yang baik. SOP merupakan operasionalisasi dari sebuah proses implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Aspek kedua dalam struktur birokrasi adalah fragmentasi. Konsep fragmentasi menurut Edward III adalah merupakan pembagian tanggungjawab untuk sebuah bidang kebijakan diantara unit-unit organisasi. Dalam

konteks implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, penulis mewawancara seorang Informan atas nama Dr.Hj. Hatijah Yahya,S.Sos,M.Si. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Program Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, (wawancara tanggal 22 Februari 2013) mengatakan:

*“Untuk pengelolaan dana dekonsentrasi pendidikan di Sulteng, Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah menjadi satu-satunya yang diberikan tanggungjawab oleh pemerintah pusat. Kanwil Depag Provinsi Sulawesi Tengah yang mengatur madrasah-madrasah, hanya merupakan leading sector. Batasan tanggungjawab kami jelas”.*

Pernyataan senada disampaikan oleh Bapak Drs.Abd. Raaf Malik. Sekertaris Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah,(wawancara tanggal 21 Februari 2013) mengatakan:

*“Tiap-tiap Program dan Kegiatan dalam mengelola dana dekonsentrasi pada Dinas kami terpusat pada masing-masing Bagian dan Bidang yang tertera dalam struktur organisasi kami saja. Dari masing-masing Program dan Kegiatan tidak terjadi perebutan kepentingan, karena batasan tanggungjawab mereka sudah jelas. Disamping itu koordinasi antar unit kerja kami dalam hal pelaksanaan program dan kegiatan berjalan dengan baik”.*

Dari penjelasan kedua informan tersebut dapat disimpulkan bahwa pembagian tanggungjawab pada masing-masing unit, baik pada unit lain diluar Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, maupun unit-unit yang berada dalam lingkungan Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam pengelolaan dana dekonsentrasi sudah jelas, sehingga tidak terjadi distorsi kepentingan dan tanggung jawab.

Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah-pecah atau tersebar) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif.

Dari hasil wawancara serta data yang ditemukan oleh peneliti dilapangan berkaitan dengan aspek disposisi dalam implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dapat disimpulkan bahwa aspek ini dapat dianggap baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya SOP yang telah diberikan oleh masing-masing Ditjen kepada unit yang ada dibawahnya untuk dijadikan acuan menyangkut mekanisme, sistem dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggung jawab dalam rangka implementasi kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi, khususnya pada Satker Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Fragmentasi yang merupakan pembagian tanggungjawab untuk sebuah bidang kebijakan diantara unit-unit organisasi telah berjalan dengan baik.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan hasil pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya mengenai kebijakan pengelolaan dana dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Dekonsentrasi pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah masih belum efektif. Hal ini disebabkan oleh aspek komunikasi yang belum maksimal. Kurangnya saluran-saluran yang digunakan serta melalui lapisan-lapisan

hirarkhi birokrasi serta banyaknya kegiatan dan personalia yang harus mengimplementasikan kebijakan tersebut. Disamping itu aturan ini masih bersifat umum sehingga para pengelola dana ini harus mencari aturan lain yang bersifat khusus. Adanya kepentingan lain dari masing-masing Ditjen, sehingga konsistensi dari kebijakan ini terabaikan.

Pada aspek Sumberdaya, staf dari jumlahnya telah mencukupi, tetapi dari keterampilan dalam hal pengelolaan keuangan, jumlahnya masih belum cukup, ini disebabkan karena kurangnya mengikuti Pendidikan dan Latihan serta latar belakang pendidikan yang tidak spesifik dengan pengelolaan keuangan.

### Rekomendasi

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Sosialisasi Peraturan Menteri Keuangan No.156/PMK.07/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Dekonsentrasi dan Dana Tugas Pembantuan lebih ditingkatkan.
2. Pihak pemangku kepentingan pada jajaran Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sebaiknya memfasilitasi para pegawainya yang memahami kebijakan Pengelolaan dana dekonsentrasi untuk ditransmisikan kepada para pengelola yang lainnya agar informasi mengenai isi dari kebijakan itu dapat diketahui oleh semua pengelola dana dekonsentrasi yang ada dijajaran Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.
3. Diharapkan bagi para pihak terkait, baik di pusat maupun di daerah, tidak hanya mengutamakan daya serap yang tinggi demi kepentingan individual maupun organisasi, tetapi harus konsisten dengan kebijakan yang dibuat. Artinya daya serap bejalan baik, harus berpedoman pada kebijakan dan aturan yang berlaku.
4. Pihak pemangku kepentingan pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah diharapkan memberikan peluang

dan akses kepada para pegawainya yang dianggap potensial untuk meningkatkan sumberdayanya melalui jalur pendidikan formal dan nonformal guna memenuhi kekurangan tenaga yang trampil dalam pengelolaan keuangan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan segala kerendahan hati peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Timuddin Dg.M Bauwo M.Si dan Ibu Dr. Intam Kurnia, M.Si, selaku Ketua dan anggota Tim pembimbing dari peneliti, yang telah meluangkan waktu dan membantu penulis dalam penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

Irawan, Prasetyo. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Depok: Dia Fisip UI.

Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.

Tangkilisan, Hesel Nogi S. 2003, *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pikiran George Edwards*. Yogyakarta: Kerjasama Lukman offset dan Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia.

PMK Nomor 156/PMK.07/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Dekonsentrasi dan Dana Tugas Pembantuan

Permendikbud No. 2 Tahun 2012 Tentang Pelimpahan Sebagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan Kepada Gubernur Dalam Penyelenggaraan Dekonsentrasi Tahun Anggaran 2012