

# Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

FARIA RUHANA\* & YESI YULIANA\*\*

\*Institut Pemerintahan Dalam Negeri,

Jl. Raya Jatinangor-Sumedang Km 20. Jawa Barat, 45363. Telp./Fax. 022-7798253

\*\*Kantor Lurah Ulak Lebar Kecamatan Lubuk Linggau, Kota Lubuk Linggau, 31616

**Abstract.** Policy Implementation Education Unit Level Curriculum Research in Lubuklinggau, South Sumatra Province is using descriptive method with qualitative approaches. The purpose of this study is to determine and analyze the application of the theory of Edwards III and analyzes important findings of fact in the Education Unit Level Curriculum policy implementation in Lubuklinggau, in order to development of theory. The results showed that among the four factors examined in the policy implementation that communication factor and resources still need improvement consistently in order to Education Unit Level Curriculum program can be implemented well. Important findings from this study that the culture was instrumental in Education Unit Level Curriculum implementing policies

**Keywords:** *policy implementation, curriculum, education, organization culture*

Kurikulum merupakan bagian penting pada penyelenggaraan pendidikan. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dalam hal ini merupakan pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan. Sejak diberlakukannya Undang Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang direvisi menjadi Undang Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah maka pendidikan termasuk salah satu urusan pemerintahan yang didelegasikan melalui asas desentralisasi kepada kabupaten/kota.

Implementasi kebijakan KTSP telah diberlakukan mulai tahun ajaran 2006/2007. Implementasi dilakukan secara bertahap dan diharapkan setiap satuan pendidikan paling lambat telah menyelenggarakan KTSP pada tahun ajaran 2009/2010. Dari studi awal di Kota Lubuklinggau diketahui ternyata pelaksanaan KTSP masih mengalami beberapa hambatan seperti belum intensifnya sosialisasi KTSP, sumber daya manusia yang belum mampu menjabarkan dan melaksanakan KTSP serta beberapa hambatan lain. Oleh karena itu menurut hemat penulis perlu dilakukan

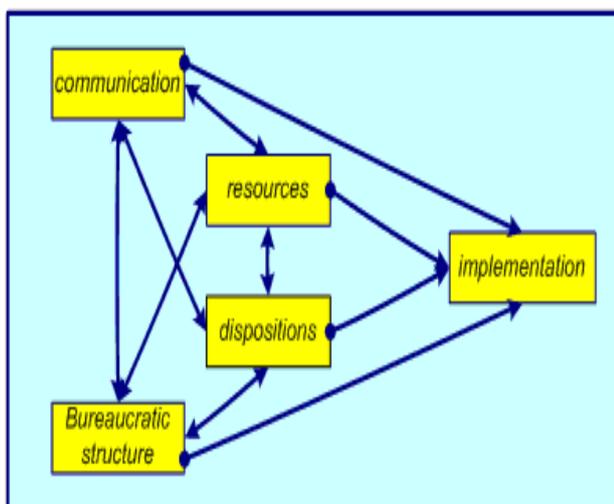
penelitian berkaitan dengan implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di Kota Lubuklinggau.

Implementasi kebijakan KTSP yang baik menjadi salah satu penentu keberhasilan pembangunan pendidikan di Indonesia. Menurut Edwards III (1980 : 148), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi (sikap implementor), dan struktur birokrasi. Berdasarkan fenomena dan teori Edwards III (1980 : 148) di atas maka permasalahan penelitiannya adalah bagaimana implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau. Berangkat dari rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau.

Kajian teori implementasi kebijakan diawali dari *Grand Theory* yaitu Teori Administrasi Publik yang dikemukakan oleh Rosenbloom and Kravchuk (2005 : 140) yang menyatakan bahwa Administrasi Publik adalah *the action of government, the means by which the purposes and goals of government are realized*. Rosenbloom and Kravchuk (2005:5)

menjelaskan *core function* dari administrasi publik yaitu *organization; structure and process, public personnel administration and collective bargaining, budgeting and finance dan decision making*. Dari penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa implementasi kebijakan (yang merupakan bagian dari tahapan pada proses kebijakan publik) merupakan salah satu kajian penting yang dipelajari dalam Ilmu Administrasi Publik.

Nugroho (2009 : 494) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan publik dapat berupa dalam bentuk undang-undang atau peraturan daerah adalah jenis kebijakan publik yang memerlukan peraturan pelaksanaan. Implementasi kebijakan berdasarkan pengertian tersebut dapat dipandang sebagai suatu proses pelaksanaan keputusan kebijakan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, pemerintah eksekutif atau dekrit presiden). Edwards III (1980 : 148) mengemukakan untuk efektifnya implementasi kebijakan harus diperhatikan empat indikator a). sumberdaya, b). komunikasi, c). disposisi dan , d) struktur birokrasi. Keempat indikator tersebut saling berhubungan satu sama lain dan interaksi ke empatnya dilukiskan sebagai berikut:



Sumber : Edward III (1980 : 148)

Gambar 1. Direct And Indirect Impacts on Implementation

### Komunikasi (*Communication*)

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan hal ini hanya dapat tercapai jika proses komunikasi berjalan baik, sebagaimana disebutkan oleh Edward (1980:10) bahwa: *For implementation to be effective those whose responsibility it is to implement a decision must know what they are supposed to do. Orders to implement policies must be transmitted to the appropriate personnel, and they must be clear, accurate, and consistent. If the policies decisionmakers wish to see implemented are not clearly specified, they may be misunderstood by those at whom they are directed. Obviously, confusion by implementors about what to do increases the chances that they will not implement a policy as those who passed or ordered it intended.*

Komunikasi perlu dilakukan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran. Terdapat tiga hal penting yang disampaikan oleh Edward III (1980 : 17) dalam proses komunikasi, yaitu transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*).

### Sumber Daya (*Resources*)

Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (1980 : 10) bahwa: *No matter how clear and consistent implementation orders are and no matter how accurately they are transmitted, if the personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do*

*an effective job, implementation will not be effective. Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of others involved in implementation; the authority to ensure that policies are carried out as they are intended; and facilities (including buildings, equipment, land and supplies), in which or with which to provide services. Insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided and reasonable regulations will not be developed.*

Sumberdaya yang mendukung proses implementasi kebijakan sebagaimana dijelaskan di atas terdiri dari staf (dengan jumlah dan kompetensi yang cukup), kewenangan, informasi yang relevan dan cukup, serta ketersediaan fasilitas yang dibutuhkan.

### **Sikap Implementor (*Dispositions*)**

Disposisi menunjukkan sikap yang dimiliki oleh implementor, apabila implementor memiliki sikap yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Edward III (1980 : 11) menjelaskan: *The dispositions or attitudes of implementors is the third critical factor in our approach to the study of public policy implementation. If implementation is to proceed effectively, not only must implementors know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out a policy. Most implementors can exercise considerable discretion in the implementation of policies. One of the reasons for this is their independence from their nominal superiors who formulate the policies. Another reason is the complexity of the policies themselves. The way in which implementors exercise their discretion, however, depends in large part upon their dispositions toward the policies. Their attitudes, in turn, will be influenced by their views toward the policies per se and by how they see the policies affecting their organizational and personal interests.*

### **Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)**

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi menurut Edward III (1980 : 11) adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak seperti diungkapkannya: *Even if sufficient resources to implement a policy exist and implementors know what to do and want to do it, implementation may still be thwarted because of deficiencies in bureaucratic structure. Organization fragmentation may hinder the coordination necessary to implement successfully a complex policy requiring the cooperation of many people and it may also waste scarce resources, inhibit change, create confusion, lead to policies working at cross-purposes and result in important functions being overlooked. As organizational units administer policies they develop standard operating procedures (SOPs) to handle the routine situations with which they regularly deal. Unfortunately, SOPs designed for ongoing policies are often inappropriate for new policies and may cause resistance to change, delay, waste or unwanted actions. SOPs sometimes hinder rather than help policy implementation.*

Implementasi kebijakan kurikulum tingkat satuan pendidikan adalah berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, serta Panduan Penyusunan KTSP yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) pada tahun 2006.

Dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2003 yang mengatur KTSP, di antaranya adalah pada pasal 1

ayat (19) yang menjelaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Pendidikan di dalamnya termasuk pendidikan dasar dan pendidikan menengah (pasal 18). Hal penting lain berkaitan dengan KTSP yaitu pada pasal 36 disebutkan bahwa dalam pengembangan kurikulum harus dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik.

Panduan penyusunan KTSP yang dibuat oleh BSNP ini dimaksudkan sebagai pedoman sekolah/madrasah dalam mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah. Sebagaimana ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, setiap sekolah/madrasah mengembangkan kurikulum berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan Standar Isi (SI) dan berpedoman kepada panduan yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Panduan Penyusunan KTSP terdiri atas dua bagian, yaitu bagian pertama berupa Panduan Umum dan bagian kedua berupa Model KTSP. Mengacu pada PP No.19 Tahun 2005 maka penelitian ini dikembangkan model Edward III, dengan indikator sumberdaya, komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh dari a) Sumber data primer, yaitu melalui wawancara dengan aparatur Dinas Pendidikan Nasional di Kota Lubuklinggau serta Kepala Sekolah, guru, dan murid di SMP Negeri 3, SMP Negeri 5 dan SMP PGRI 1 Kota Lubuklinggau yang ditentukan dengan *purposive sampling*; b) Sumber data sekunder, diperoleh

dari dokumen-dokumen berkaitan dengan implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau. Analisis data dilakukan dengan langkah-langkah a) reduksi data, b) *display* data, dan c). Verifikasi dan penarikan kesimpulan.

## HASIL

Sumber daya aparatur merupakan unsur penting dalam memberikan pelayanan di bidang pendidikan. Jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau berdasarkan golongannya dapat diketahui pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau Tahun 2007

No.	Golongan	Jumlah Pegawai (orang)	Persentase (%)
1	I	15	0.73
2	II	157	7.61
3	III	1457	71.50
4	IV	416	20.16
Jumlah		2063	100.00

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

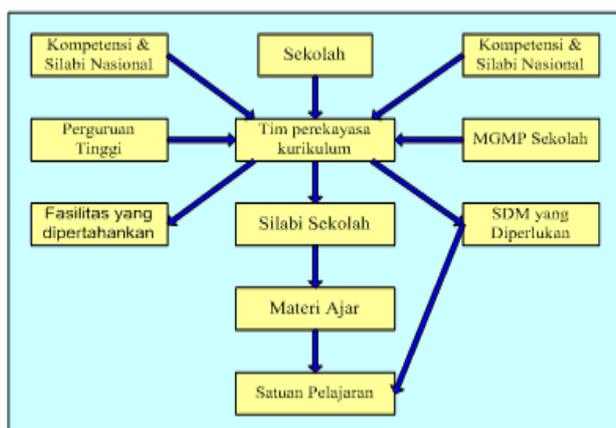
Sedangkan jumlah SMP di Kota Lubuklinggau pada Tahun Ajaran 2006/2007 terdiri dari SMP Negeri sebanyak 13 sekolah dan SMP Swasta sebanyak 15 sekolah, dengan total jumlah murid sebanyak 10.518 anak. Untuk data pokok SMP Negeri dan Swasta dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Data Pokok SMP Negeri dan SMP Swasta di Kota Lubuklinggau Tahun Ajaran 2006/2007

No.	Komponen	SMP Negeri	SMP Swasta	Jumlah
1	Sekolah	13	15	28
2	Murid	7940	2578	10.518
3	Ruang Kelas	134	174	308
	a. Baik	111	161	272
	b. Rusak ringan	17	8	25
	c. Rusak berat	6	5	11
4	Guru	474	398	872
5	Fasilitas			
	a. Perpustakaan sekolah	13	15	18
	b. Perpustakaan daerah	1	0	1
	c. Lapangan olah raga	5	3	8
	d. UKS	13	15	28
	e. Laboratorium	17	18	35

Sumber : BPS Kota Lubuklinggau, 2007

Adapun mekanisme pelaksanaan KTSP meliputi perencanaan, penyusunan Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), pelaksanaan kegiatan pembelajaran (penetapan kriteria pencapaian kompetensi) dan evaluasi program. **Perencanaan KTSP** secara nasional merupakan tugas Dinas Pendidikan Nasional dan secara lokal menjadi tugas Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan berkoordinasi dengan pemerintah pusat. Bentuk koordinasi digambarkan pada gambar 2 sebagai berikut:

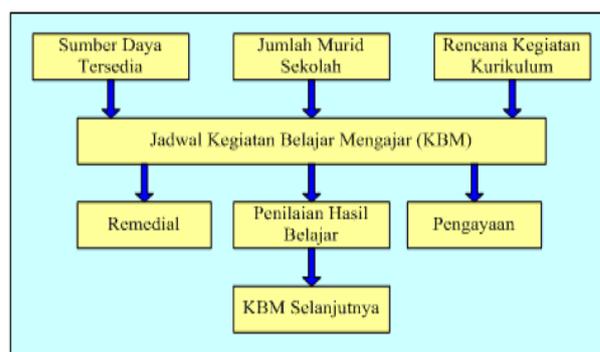


Sumber : Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

Gambar 2. Penyusunan Satuan Pelajaran Program KTSP

Pengembangan materi pelajaran dilakukan oleh pihak sekolah, di mana kepala sekolah membentuk dan memfasilitasi Tim Perekayasa Kurikulum untuk berkonsultasi dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sekolah, Dinas Pendidikan dan MGMP Kabupaten atau para pakar dari Perguruan Tinggi.

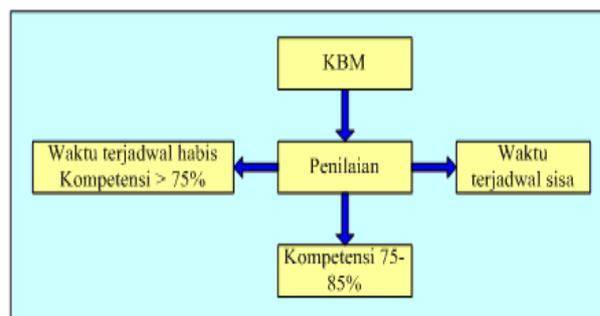
Dalam **penyusunan jadwal Kegiatan Belajar Mengajar** (gambar 3), salah satu hal yang harus diperhatikan Dinas Pendidikan adalah pendekatan pembelajaran tuntas dan mengakui perbedaan kecepatan belajar setiap murid. Sebagai implikasinya harus ada layanan pembelajaran secara klasikal dan individual, seperti pengajaran remedial bagi murid yang kompeten 75-85%. Namun demikian tetap harus diperhatikan beban mengajar reguler dan ketersediaan SDM serta fasilitas pendukungnya sebagaimana digambarkan pada gambar 3 sebagai berikut:



Sumber : Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

Gambar 3. Penyusunan Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Selanjutnya, dalam **pelaksanaan kegiatan pembelajaran** ditetapkan kriteria pencapaian kompetensi minimal 75%. Adapun hasil penilaian ada tiga kemungkinan (gambar 4) yaitu a). 75-85% dalam waktu terjadwal, b). Kompetensi lebih dari 85% dalam waktu kurang dari alokasi dan c). Kompetensi dalam waktu terjadwal. Tiga kemungkinan tersebut dijelaskan dalam gambar berikut:

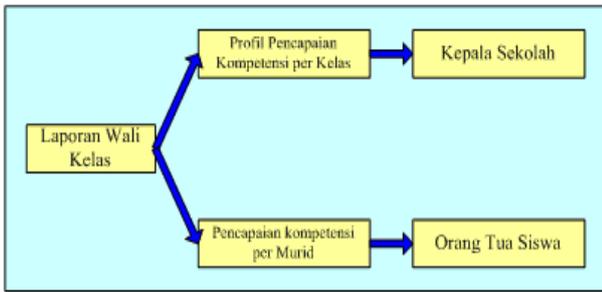


Sumber : Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

Gambar 4. Tiga Kemungkinan Hasil Penilaian KTSP

Adapun **evaluasi program** terdiri dari dua yaitu a). Evaluasi Diri; evaluasi oleh pihak dalam (guru dan pengelola sekolah), dan b). Evaluasi oleh pihak luar meliputi Dinas Pendidikan, Badan Independen dan badan akreditasi sekolah sebagai pengawas pelaksanaan KTSP. Evaluasi KTSP secara garis besar (gambar 5) mencakup masukan termasuk program kurikulum, proses

dan hasil yang diharapkan dalam peningkatan mutu pendidikan.



Sumber : Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

Gambar 5. Laporan Wali Kelas

**Komunikasi** penting dilakukan antara implementor dan *target group*. Pada implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau ini, implementor meliputi aparatur Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan, aparatur Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, konsultan dari perwakilan Badan Standar Nasional Pendidikan tingkat pusat, pihak sekolah (Kepala Sekolah dan guru) dan tokoh masyarakat. *Target group* pada penelitian ini adalah murid adalah di SMP Negeri 3, SMP Negeri 5 dan SMP PGRI 1 Kota Lubuklinggau. Berdasarkan arahan dari Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan maka dilakukan sosialisasi Program KTSP di mana hingga pada tahun 2007 sosialisasi telah dilakukan dua kali yaitu tanggal 13 Oktober 2006 dan 20 September 2007. Sosialisasi dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dan dihadirkan konsultan dari perwakilan Badan Standar Nasional Pendidikan tingkat pusat sebagai narasumber. Partisipasi pihak sekolah dan masyarakat menunjukkan masih rendah dilihat dari kehadiran mereka pada saat sosialisasi dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Daftar Hadir Sosialisasi Program KTSP di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau

No.	Komponen yg diundang	Jumlah		Persentase Kehadiran
		Hadir (orang)	Tdk hadir (orang)	
1	Kepala Sekolah	25	3	89.2%
2	Perwakilan Guru	41	65	38.6%
3	Unsur Anggota	52	64	44.8%
4	Unsur Pengawas	6	-	100%

Sumber: Buku Daftar Hadir Rapat dan Pertemuan Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, 2007

Kemudian berkaitan dengan **Sumber Daya**, maka terdapat dua syarat berkaitan dengan sumber daya dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau, yaitu : Pertama, tersedianya waktu dan sumber-sumber lain yang memadai. Dalam implementasi implementasi program KTSP di Kota Lubuklinggau telah disediakan anggaran sebesar 225 juta rupiah, yang berasal dari APBD Kota Lubuklinggau. Di samping itu Sumber Daya Manusia juga penting dalam implementasi Program KTSP ini. SDM meliputi a) implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, pihak sekolah serta tokoh masyarakat; b) *Target group* dalam hal ini adalah murid-yang menerima Program KTSP. Kedua, ukuran dan tujuan kebijakan

Program KTSP merupakan program pemerintah di bidang pendidikan yang secara umum bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan melalui kurikulum mata pelajaran yang dilaksanakan oleh murid. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh hubungan kausalitas yang handal, di mana program kadang tidak dapat diimplementasikan secara efektif bukan karena program diimplementasikan secara tidak baik, akan tetapi karena programnya yang kurang tepat dan tidak didasari oleh tingkat pemahaman mengenai persoalan yang ditanggulangi.

Dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, pihak sekolah serta tokoh masyarakat. Hasil wawancara berkaitan dengan **sikap implementor (dispositions)** menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru sebagai unsur pelaksana utama dalam proses penyusunan kurikulum hingga Satuan Pelajaran sudah menunjukkan sikap yang positif dan kemauan yang cukup untuk menjalankan program KTSP ini, hanya dalam proses menerjemahkan peraturan hingga implementasinya masih memerlukan pendampingan yang konsisten hingga program ini dapat terlaksana dengan baik. Yang banyak terjadi adalah kepala sekolah dan guru sebagai unsur utama dalam pelaksanaan KTSP masih disibukkan tugas-tugas yang bersifat rutin dan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran, melaksanakan ulangan umum atau kegiatan rutin lainnya.

Selanjutnya **Struktur birokrasi (Bureaucratic Structure)** dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau yaitu aparaturnya Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, pihak sekolah serta tokoh masyarakat. Dari ke tiga komponen tersebut maka kepala sekolah dan para guru adalah komponen terpenting yang membuat kurikulum di sekolah masing-masing. Sebagaimana hasil penelitian di SMP Negeri 3, SMP Negeri 5 dan SMP PGRI 1 Kota Lubuklinggau maka diperlukan pendampingan yang intensif agar kurikulum hingga Satuan Pelajaran pada Program KTSP di masing-masing sekolah dapat diwujudkan dan diimplementasikan dengan baik.

## PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau

Di Indonesia, perubahan penting yang terjadi pada bidang pendidikan antara lain yaitu perubahan kewenangan yang terkait dengan pengembangan kurikulum. Hal itu sejalan dengan ketentuan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Peraturan tersebut selanjutnya dijabarkan secara operasional dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan. Pada peraturan tersebut dijelaskan bahwa pengembangan kurikulum sekolah tidak lagi dilakukan secara sentralistik, tetapi diserahkan kepada sekolah bersama-sama dengan komite sekolah atau madrasah dan dikoordinasikan serta disupervisi oleh dinas pendidikan, baik provinsi maupun kabupaten/kota.

Salah satu upaya pemerintah untuk memperbaiki mutu pendidikan adalah kebijakan perubahan kurikulum yang ada dengan kurikulum yang lebih bisa mengakomodasi tuntutan, tantangan dan kebutuhan baru pada masa sekarang dan akan datang (Hamida, 2008 : 146-153). Kebijakan mengenai kurikulum merupakan salah satu dimensi yang tidak bisa dipisahkan dari pembangunan dunia pendidikan nasional, karena kurikulum adalah jantungnya dunia pendidikan. Penelitian mengenai

implementasi kebijakan kurikulum menggunakan teori dan model yang dikembangkan oleh Edwards III (1980 : 148) di mana implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu; komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi.

### Komunikasi (Communication)

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan (*message*) dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan) melalui suatu saluran (alat) dengan maksud tertentu. Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan hal ini hanya dapat tercapai jika proses komunikasi berjalan baik. Komunikasi perlu dilakukan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga mengurangi distorsi informasi dalam implementasinya.

Pada implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau ini, implementor terdiri dari aparaturnya Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan, aparaturnya Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, konsultan dari perwakilan Badan Standar Nasional Pendidikan tingkat pusat, pihak sekolah (Kepala Sekolah dan guru). *Target group* pada penelitian ini adalah murid adalah di SMP Negeri 3, SMP Negeri 5 dan SMP PGRI 1 Kota Lubuklinggau. Melihat panjangnya rantai komunikasi yang harus dilakukan maka komunikasi dilakukan melalui sosialisasi yang dilakukan secara bertahap. Dalam rangka implementasi kebijakan KTSP ini, maka berdasarkan arahan dari Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan dilakukan sosialisasi Program KTSP. Hingga tahun 2007 sosialisasi telah dilakukan dua kali yaitu tanggal 13 Oktober 2006 dan 20 September 2007. Sosialisasi dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dan dihadirkan konsultan dari perwakilan Badan Standar Nasional Pendidikan tingkat pusat sebagai narasumber. Partisipasi pihak sekolah dan masyarakat menunjukkan masih rendah (Tabel 1). Dari ketidakhadiran komunikan yang diundang menyebabkan informasi tidak tersampaikan dengan baik. Bagi yang menghadiri saja materi Program KTSP memerlukan pemahaman yang lebih

detil, apalagi bagi sekolah yang tidak mengirim perwakilan pasti memerlukan waktu lebih lama untuk dapat mengimplementasikan program ini.

Terdapat tiga hal penting yang disampaikan oleh Edward III (1980 : 17) dalam proses komunikasi, yaitu transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*).

a) Transmisi, merupakan penyaluran atau penyampaian informasi yang dilakukan oleh implementor. Pada proses implementasi kebijakan KTSP di Lubuklinggau informasi disampaikan melalui beberapa lapisan hirarki sehingga menimbulkan terjadinya distorsi komunikasi. Salah satu penyebab terjadinya distorsi komunikasi adalah kurangnya memperhatikan bahasa daerah dalam transmisi kebijakan (Syafri 2007 : 269). Di samping itu juga belum efektifnya proses komunikasi melalui pendampingan secara konsisten sehingga masih terjadi kebingungan pada saat pembuatan Satuan Pelajaran.

b) Kejelasan, di mana pada saat sebuah kebijakan diimplementasikan maka harus dipastikan bahwa petunjuk implementasi diterima dan implementor mendapatkan kejelasan tentang kapan atau bagaimana sebuah program dilakukan. Hal ini terjadi pula bahwa dengan banyaknya pihak yang berkaitan dengan implementasi kebijakan KTSP maka diperlukan koordinasi secara intensif.

c) Konsistensi, yaitu menyangkut konsistensi dari aturan implementasi. Perintah yang kontradiktif akan membuat proses implementasi kebijakan menjadi lambat.

### **Sumber Daya (*Resources*)**

Sumberdaya adalah faktor penting ke dua dalam implementasi kebijakan agar efektif. Pada implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau, terdapat dua syarat berkaitan dengan sumber daya, yaitu : Pertama, tersedianya waktu dan sumber-sumber lain yang memadai. Sebagaimana data yang diperoleh dari hasil penelitian, bahwa dalam implementasi implementasi program KTSP di Kota Lubuklinggau telah disediakan anggaran sebesar 225 juta rupiah, yang berasal dari APBD Kota Lubuklinggau. Dana ini diperkirakan cukup untuk mendukung program ini sehingga Program KTSP dapat diimplementasikan dengan baik. Di samping

itu Sumber Daya Manusia juga penting dalam implementasi Program KTSP ini. SDM meliputi a) implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, pihak sekolah serta tokoh masyarakat; b) *Target group* dalam hal ini adalah murid-yang menerima Program KTSP. Kedua kelompok ini semua harus mempunyai kesiapan yang cukup agar program dapat terlaksana dengan lancar. Dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan bagi guru dan pihak sekolah terkait sudah dilakukan oleh pemerintah kota dan Dinas Pendidikan sejak tahun 2006, namun hingga penelitian ini dilakukan pada akhir tahun 2008 para guru dan unsur pelaksana dari sekolah masih berusaha menerjemahkan kurikulum tersebut untuk dapat diterapkan kepada murid sekolah dalam bentuk satuan pelajaran yang lebih inovatif. Kedua, ukuran dan tujuan kebijakan program KTSP merupakan program pemerintah di bidang pendidikan yang secara umum bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan melalui kurikulum mata pelajaran yang dilaksanakan oleh murid. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh hubungan kausalitas yang handal, di mana program kadang tidak dapat diimplementasikan secara efektif bukan karena program diimplementasikan secara tidak baik, akan tetapi karena programnya yang kurang tepat dan tidak didasari oleh tingkat pemahaman mengenai persoalan yang ditanggulangi.

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (1980 : 10) bahwa *no matter how clear and consistent implementation orders are and no matter how accurately they are transmitted, if the personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementation will not be effective*. Adapun sumberdaya yang diperlukan lebih lanjut Edward III (1980 : 10) menyatakan bahwa: *Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and*

*on the compliance of others involves in implementation; the authority to ensure that policies are carried out as they are intended; and facilities (including buildings, equipment, land and supplies), in which or with which to provide services. Insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided and reasonable regulations will not be developed.*

Hasil penelitian implementasi kebijakan KTSP di Lubuklinggau menunjukkan bahwa jumlah SDM yang mengimplementasikan (implementor) sebenarnya cukup, hanya karena informasi melalui sosialisasi serta pendampingan kurang sehingga masih terjadi kebingungan dari para guru untuk membuat Silabus dan mengembangkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang kontekstual, inovatif, dan berkualitas. Padahal jika dikaitkan dengan penjelasan Edward III tersebut mensyaratkan bahwa agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik maka staf harus dengan jumlah yang tepat dan keahlian yang cukup, mengetahui informasi yang relevan dan cukup tentang cara mengimplementasikan sebuah kebijakan dan dalam penyesuaian lainnya, mempunyai kewenangan, serta tersedianya fasilitas yang diperlukan. Oleh karena itu informasi yang jelas disertai pendampingan akan memudahkan para guru dalam mengembangkan RPP yang berkualitas.

### **Sikap Implementor (*Dispositions*)**

Disposisi menunjukkan sikap yang dimiliki oleh implementor, apabila implementor memiliki sikap yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Edward III (1980 : 148) menjelaskan: *The dispositions or attitudes of implementors is the third critical factor in our approach to the study of public policy implementation. If implementation is to proceed effectively, not only must implementors know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out a policy. Most implementors can exercise considerable discretion in the implementation of policies. One of the reasons for this is their independence from their nominal superiors who formulate the policies.*

*Another reason is the complexity of the policies themselves. The way in which implementors exercise their discretion, however, depends in large part upon their dispositions toward the policies. Their attitudes, in turn, will be influenced by their views toward the policies per se and by how they see the policies affecting their organizational and personal interests.*

Kita dapat melihat betapa pentingnya sikap implementor pada pernyataan di atas. Dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dan pihak sekolah (kepala sekolah dan guru). Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru sebagai unsur pelaksana penting dalam proses penyusunan Satuan Pelajaran sudah menunjukkan sikap yang positif dan kemauan yang cukup untuk menjalankan program KTSP ini, hanya dalam proses menerjemahkan peraturan hingga implementasinya masih memerlukan pendampingan yang konsisten hingga program ini dapat terlaksana dengan baik.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Isjoni (2009 : 41) bahwa dalam kegiatan belajar mengajar tahap pertama guru harus menyiapkan empat perangkat awal, yaitu: Pertama, Program tahunan. Kedua, Program Semester. Ketiga, Silabus. Keempat, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). RPP adalah penjabaran silabus yang didesain lebih sederhana, lengkap dan operasional dalam satu tatap muka (2 jam pelajaran)

Tahap kedua, pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar di kelas ataupun di luar kelas atau yang lebih dikenal dengan pengelolaan pembelajaran. Pengelolaan kelas yang efektif dan efisien akan menunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Tahap ketiga adalah evaluasi, termasuk evaluasi yang harus dilakukan pada saat proses belajar mengajar berlangsung (Isjoni, 2009 : 41). Dapat dibayangkan betapa banyak tugas yang harus dilakukan oleh seorang guru, sehingga dalam membantu suksesnya implementasi kebijakan KTSP ini perlu kiranya pemerintah dan pemerintah daerah memfasilitasi dalam rangka terwujudnya RPP yang inovatif. Bentuk fasilitasi yang diperlukan yaitu kemu-

dahan konsultasi secara vertikal dengan Dinas Pendidikan Kota, Dinas Pendidikan Provinsi dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional. Secara horizontal sekolah difasilitasi agar dapat bekerja sama dengan swasta (dunia usaha dan dunia industri) agar kurikulum yang dibuat dapat inovatif dan mampu menjawab kebutuhan daerah. Dengan fasilitasi ini diharapkan pihak sekolah dapat lebih luas wawasannya dan menumbuhkan budaya baru untuk selalu kreatif dan inovatif dalam mengembangkan RPP.

### **Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)**

Dalam implementasi Program KTSP di Kota Lubuklinggau, sebenarnya struktur birokrasi (unsur pelaksana implementasi kebijakan) sudah cukup jelas yaitu aparatut Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau, pihak sekolah serta tokoh masyarakat. Dari ke tiga komponen tersebut maka kepala sekolah dan para guru adalah komponen terpenting yang membuat kurikulum di sekolah masing-masing. Sebagaimana hasil penelitian di SMP Negeri 3, SMP Negeri 5 dan SMP PGRI 1 Kota Lubuklinggau maka diperlukan pendampingan yang intensif agar Program KTSP di masing-masing sekolah dapat diwujudkan dan diimplementasikan dengan baik.

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Berkaitan dengan SOP, Edward III (1980 : 11) bahwa: *As organizational units administer policies they develop standard operating procedures (SOPs) to handle the routine situations with which they regularly deal. Unfortunately, SOPs designed for ongoing policies are often inappropriate for new policies and may cause resistance to change, delay, waste or unwanted actions. SOPs sometimes hinder rather than help policy implementation.*

Dalam aplikasinya dengan implementasi kebijakan KTSP ini maka SOP sudah diwujudkan

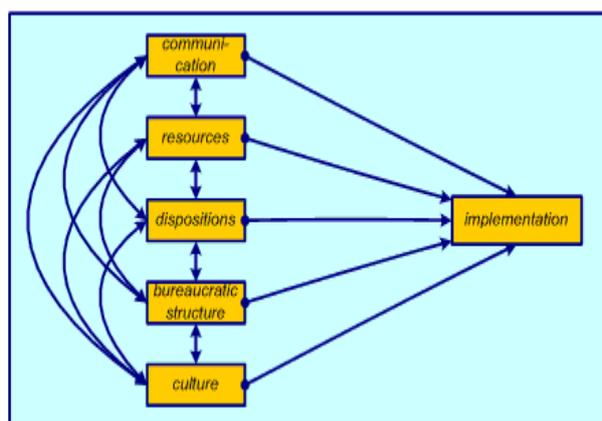
dalam bentuk Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) pada tahun 2006. Dalam implementasinya, sosialisasi dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau dan dihadirkan konsultan dari perwakilan Badan Standar Nasional Pendidikan tingkat pusat sebagai narasumber. Namun pada saat sosialisasi tersebut tidak seluruh kepala sekolah dan guru hadir sehingga masih terdapat kekurangjelasan informasi tentang KTSP. Sebaiknya sosialisasi dilanjutkan dengan pendampingan dalam pembuatan Silabus dan RPP dapat benar-benar difahami dan dilaksanakan oleh Tim Perakayasa Kurikulum di masing-masing sekolah.

### **Temuan dan Pengembangan Teori pada Implementasi Kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau**

Dalam implementasi Kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau masih menemui berbagai hambatan. Hasil penelitian Sutrisno dan Nuryanto (2008 : 2) tentang Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di Provinsi Jambi juga dijelaskan bahwa pada semua jenjang elemen-elemen KTSP belum sepenuhnya terimplementasi dengan baik yaitu; a) penyusunan pengembangan KTSP, b) pengembangan silabus, c) pengembangan diri, d) pembelajaran terpadu, e) pengembangan muatan lokal, f) penyusunan rancangan penilaian hasil belajar, g) penyusunan laporan peserta didik. Hal senada dikemukakan oleh Sulistyio (2007 : viii) pada penelitian Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Pembelajaran IPS, Sejarah di SMP Negeri 21 Semarang Tahun Ajaran 2006/2007. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemahaman guru IPS Sejarah di SMP Negeri 21 Semarang mengenai KTSP sebagian besar masih terbatas hanya mengetahui secara garis besarnya. Oleh karena itu diperlukan suatu upaya untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, di antaranya yang direkomendasikan oleh Ajibola (2008 : 57) yaitu *to teach a new curriculum at all levels of education, the teachers or instructors currently employed by the Government have to receive fur-*

ther training in teaching the new body of knowledge.

Adapun hasil penelitian implementasi Kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau di samping faktor komunikasi, sumber daya, sikap implementor dan struktur birokrasi, maka terdapat satu faktor penting lain yang diperoleh dalam penelitian yaitu faktor budaya. Oleh karena itu model pengembangan teori implementasi kebijakan yang dikembangkan sesuai temuan dapat digambarkan pada gambar 5 sebagai berikut:



Gambar 5. Pengembangan Teori Implementasi Kebijakan

Jones (2007 : 177) menjelaskan *organizational culture as the set of shared values and norms that controls organizational members interactions with each other and with people outside the organization*. Sedangkan Hofstede (1991) dalam Renyowijoyo (2003 : 23) menjelaskan pengertian budaya organisasi yaitu apa persepsi para pekerja dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola-pola kepercayaan, nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi. Wallach (1983) dalam Widyarini (2009 : 9) mengungkapkan tidak ada istilah budaya baik atau budaya buruk. Suatu budaya akan efektif bila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Budaya dapat menjadi harta atau suatu kewajiban. Norma budaya yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Setiap orang menyadari pentingnya budaya dan bagaimana budaya dianut. Agar efektif, budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, perusahaan dan pegawainya.

Lebih lanjut Widyarini (2009 : 9) menyatakan bahwa perbedaan budaya akan menimbulkan perbedaan kreativitas.

Fungsi-fungsi budaya organisasi bagi anggotanya menurut Ibrahim (2004 : 321-324) adalah sebagai berikut :

- Adaptasi Eksternal : proses meraih tujuan dan bekerjasama dengan pihak luar.
- Integrasi Intenal : adalah kreasi dari satu identitas kolektif dan pemahaman tentang metode-metode kerja yang serasi dan hidup dalam kebersamaan.
- Mewujudkan kebersamaan eksekutif dan karyawan: dengan menyadari tujuan bersama, perilaku yang ditetapkan dan saling isi mengisi.
- Memilih organisasi sesuai dengan budayanya

Selanjutnya, terdapat beberapa hasil penelitian tentang budaya di antaranya dikemukakan oleh Abdulloh (2006 : 21) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan *locus of control* dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Widyarini (2009 : v) pada penelitian untuk tesis memperoleh hasil bahwa budaya birokrasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja dan kreativitas pegawai. Adapun budaya inovasi dan budaya suportif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan kreativitas pegawai. Hasil penelitian penting lainnya dari Renyowijoyo (2003 : 179) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Suportif, Budaya Inovatif dan Budaya Birokrasi terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Suportif paling tinggi pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja, sehingga perlu diperhatikan oleh organisasi, disusul kedua Budaya Inovatif dan terakhir Budaya Birokrasi. Penting bagi organisasi untuk selalu berusaha membina hubungan yang cocok dan serasi sebagai budaya organisasi dengan kebutuhan dan kepribadian karyawan, untuk semakin memberikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan Prestasi Kerja Karyawan

Berkaitan dengan implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau maka budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Dari proses implementasi tersebut diperoleh fakta

masih adanya distorsi komunikasi dari sosialisasi yang dilakukan sehingga menimbulkan ketidakjelasan dari pihak sekolah dalam mengimplementasikan KTSP. Kalaupun kurikulum sudah dibuat, selanjutnya masih kesulitan saat menerjemahkan dalam bentuk RPP yang kreatif dan inovatif sehingga dapat sesuai dengan potensi daerah dan menjawab kebutuhan daerah. Permasalahan yang sering dijumpai adalah sekolah masih disibukkan oleh kegiatan yang bersifat rutin dan teknis. Keterpurukan seseorang dalam kegiatan rutinitas dan teknis sulit untuk menerima dan melakukan perubahan dalam organisasi, karena perubahan memerlukan upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah (Tumiwa, 2005 : 333). Penelitian Baedhowi (2005 : 399) mengenai evaluasi implementasi kurikulum 2004, juga menemui kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran karena untuk merubah paradigma lama dalam proses pembelajaran menjadi paradigma baru harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan kurikulum 2004, akibatnya pemahaman guru terhadap KTSP menjadi terbatas. Dalam hal ini perlu kiranya pemerintah dan pemerintah daerah memfasilitasi pihak sekolah agar dapat dengan mudah berhubungan dan berkonsultasi secara vertikal dan horisontal untuk memperluas wawasan sehingga menumbuhkan nilai-nilai baru di sekolah. Mereka tidak hanya memikirkan dan melaksanakan hal-hal yang bersifat rutin dan teknis tetapi dengan bertambahnya wawasan tersebut akan terjadi proses internalisasi sehingga menumbuhkan budaya kreatif dan inovatif demi kemajuan sekolahnya. Hal ini secara tidak langsung akan mempermudah pemerintah dan pemerintah daerah dalam proses-proses berikutnya berkaitan dengan implementasi sebuah kebijakan. Pihak sekolah akan terbiasa berkomunikasi secara vertikal dan horisontal, membahas secara internal di sekolah dan mengimplementasikan sesuatu yang baru di sekolahnya.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal, di antaranya yaitu: Pertama, dari ke empat faktor implementasi kebijakan yang diteliti maka faktor

komunikasi dan sumber daya masih memerlukan perbaikan secara konsisten agar Program KTSP dapat terimplementasikan dengan baik; Kedua, di samping empat faktor pada poin 1, maka terdapat temuan penting dari penelitian ini bahwa budaya kerja sangat berperan dalam implementasi kebijakan KTSP di Kota Lubuklinggau.

Implementasi kebijakan kurikulum tingkat satuan pendidikan di Kota Lubuklinggau dengan menggunakan model Edward III akan lebih efektif, apabila dimodifikasi dengan menambahkan faktor budaya kerja. Dengan mengembangkan budaya kerja yang kreatif dan inovatif di kalangan/pada level implementasi terhadap KTSP dan level guru, maka diharapkan dapat mengubah paradigma mereka dari kebiasaan membuat dan menggunakan kurikulum lama menuju KTSP. Untuk memperkuat model yang dimodifikasi sebagai kajian ilmiah yang keberlakuannya dapat digeneralisasi perlu dilakukan penelitian berikutnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdulloh, 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*. Tesis tidak dipublikasikan. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ajibola, A. M. 2008. *Innovations and Curriculum Development for Basic Education in Nigeria: Policy Priorities and Challenges of Practice and Implementation*. **Journal of International Studies** - Vol 8, No. 5, 58.
- Alfrits B, Tumiwa, 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, **Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen**, Jakarta. FE Universitas Trisakti. Vol.5, No.2, 333.
- Baedhowi, 2005. *Kajian Evaluasi Implementasi Kurikulum di Daerah*, **Jurnal Ilmu Administrasi**, Bandung, STIA LAN. Vol.2, No.4, 391.

- Edwards III, G. C. 1980. *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. Washington D. C.
- Hamida, L. 2008. *Penerapan Kurikulum Berbasis Kompetensi Mata Pelajaran Bahasa Inggris Di SLTP di Surabaya (Implementasi Dan Kendala Yang Dihadapi)*. **Jurnal**. Penelitian Dinas Sosial. Vol. 7, No. 3, 146-153.
- Isjoni, 2009. *KTSP sebagai Pembelajaran Visioner*. Bandung : Alfabeta.
- Jones, G. R., 2007. *Organizational Theory, Design and Change*. United State of America : Pearson Prentice Hall.
- Nugroho, Riant, 2009. *Public Policy*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Renyowijoyo, M. 2003. *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Prestasi Kerja Karyawan : Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur Di Indonesia*. **Tesis** Tidak Dipublikasikan. Universiti Utara Malaysia.
- Rosenbloom, D. H. and Kravchuk, S. R., 2005. *Public Administration, Understanding Management, Politics and Law in The Public Sector*. Sixth Edition. New York : New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Syafrie, W., 2007. *Pengaruh Implementasi Program Kompensasi Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak Bidang Kesehatan (PKPS-BBM BIDKES) Terhadap Kualitas Pelayanan Keluarga Miskin (Survey Explanatory di Kabupaten Sumedang)*. **Disertasi** tidak dipublikasikan. Bandung : Universitas Padjadjaran.
- Sulistyo, B. D., 2007. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Pada Pembelajaran IPS, Sejarah di SMP Negeri 21 Semarang Tahun Ajaran 2006/2007*. **Skripsi** Tidak Dipublikasikan. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Sutrisno dan Nuryanto, 2008. *Profil Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di Provinsi Jambi (Studi Evaluatif Pelaksanaan KTSP, SD, SMP dan SMA)*. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jambi.
- Widyarini, D. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Auditor/Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara*. **Tesis** Tidak Dipublikasikan. Universitas Diponegoro. Semarang.