

Analisis Pengeluaran Publik Dalam Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan Di Kota Bukittinggi

Nabilla^{1*}, Roni Ekha Putera², Hendri Koeswara³

^{1,2,3} Prodi Magister Administrasi Publik, Universitas Andalas, Padang

Email Korespondensi: nabillatyta@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the implementation of the stages of public expenditure carried out by the City Government of Bukittinggi for Minimum Service Standards (SPM) in the education sector in 2022. Researchers see this phenomenon using the premise of Cheryl Williamson Gray, by explaining several stages of implementation, in the form. First, Review Policy, Second, Set Policy and Undertake Planning Activity, Third, Mobilize and Allocate Resources. Then Implement Planned Activities, Monitor and Account and last Evaluate and Audit. Using a descriptive qualitative research method that focuses on phenomenology, based on the main data of interviews and other document data as supporting secondary data. The results of the study then show that the City Government of Bukittinggi for the 2022 Fiscal Year has succeeded in carrying out public expenditure management based on Cheryl's thoughts without the slightest deviation with the results of achieving the target of minimum mandatory service to the community at 97% with most of the achievements at the point of educators who are still not all qualified S1/D-IV. In 2022, it is budgeted for funds from the Education and Culture Office of the City of Bukittinggi in the amount of Rp. 187,963,134,419 with Rp. 73,909,520.24 for the implementation of minimum compulsory services with details of Rp. 30,648,021,022 for basic education, Rp. 15,010,779,424 for junior secondary education, as much as Rp.9,009,534,136 for early childhood education and Rp.979,789,420 for equality/non-formal education, all of which will be used for spending on service needs in carrying out 8 main programs which contain 18 activities and 70 sub-activities from 57 UPTD schools with 122 sub- further activity..*

Keywords: *Minimum Service Standards (SPM), Education, Bukittinggi City*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan tahapan manajemen pengeluaran publik yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi untuk Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan pada Tahun 2022. Peneliti melihat fenomena ini menggunakan landasan pemikiran *Public Expenditure Management* oleh Cheryl Williamson Gray, dengan menjelaskan kepada beberapa tahapan pelaksanaan, berupa. Pertama, meninjau kebijakan (*Review Policy*), Kedua, Penetapan dan Pelaksanaan Perumusan Program (*Set Policy and Undertake Planning Activity*), Ketiga, Mobilisasi dan Menetapkan Sumber Daya (*Mobilize and Allocate Resource*). Kemudian Pelaksanaan Kegiatan yang Direncanakan (*Implement Planned Activities*), Selanjutnya, Melakukan Monitor dan Perhitungan (*Monitor and Account*), dan terakhir melakukan evaluasi dan audit (*Evaluate and Audit*). Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang menitikberatkan kepada *fenomenology*, dengan berdasarkan data utama observasi, wawancara dan data dokumen sebagai data sekunder pendukung. Hasil penelitian kemudian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bukittinggi untuk Tahun Anggaran 2022 telah berhasil melaksanakan manajemen pengeluaran publik berlandaskan pemikiran *Public Expenditure Management* tanpa ada sedikitpun penyelewengan dengan hasil pencapaian target pelayanan wajib minimal kepada masyarakat berada pada angka 97% dengan kekurangan sebagian besar pada point tenaga pendidik yang masih belum seluruhnya terqualifikasi S1/D-IV. Pada Tahun 2022 dianggarkan dana Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi sebesar Rp.187.963.134.419 dengan Rp.73.909.520.24 untuk pelaksanaan program pengelolaan pelayanan wajib minimal dengan rincian Rp.30.648.021.022 untuk pendidikan dasar, Rp.15.010.779.424 untuk pendidikan menengah pertama, sebanyak Rp.9.009.534.136 untuk pendidikan anak usia dini dan Rp.979.789.420 untuk pendidikan kesetaraan/nonformal, yang keseluruhannya akan dipergunakan untuk belanja kebutuhan pelayanan dalam menjalankan 8 program utama yang memuat 18 kegiatan dan 70 sub kegiatan dari 57 UPTD sekolah dengan 122 sub kegiatan lanjutannya.

Kata Kunci: Standar Pelayanan Minimal (SPM), Pendidikan, Kota Bukittinggi

PENDAHULUAN

Tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pada alinea keempat, dinyatakan bahwa "...mencerdaskan kehidupan bangsa...", merupakan salah satu tujuan negara. Upaya pencapaian hal tersebut dilakukan dengan pelaksanaan pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) agar tercipta

sumber daya yang cerdas, berwawasan tinggi, memiliki nilai budi pekerti yang tinggi dan beradab. Hal ini karena berkaca dari beberapa survei dunia yang menunjukkan pendidikan Indonesia masih dalam kategori rendah dan tidak merata, seperti dari survei yang dilakukan pada Tahun 2019 yang lalu, dikutip melalui Sindonews.com penilaian yang dilakukan oleh *Programme for International Student Assessment (PISA)* sebagai standar pendidikan internasional, melakukan penilaian evaluasi sistem pendidikan dunia dengan hasil penilaian evaluasi pendidikan Indonesia berada pada posisi peringkat ke-72 dari 77 total negara di dunia (Elizabeth, 2020). Bahkan masih kalah dengan peringkat negara tetangga seperti negara Singapura, Malaysia dan Thailand (Arifa, 2022). Ataupun pernyataan dari Rodrigo Chaves perwakilan Bank Dunia untuk Indonesia, menyatakan Indonesia saat ini masih menempati posisi tertinggi untuk negara dengan penduduk yang buta huruf, yang mana diperkirakan ada sekitar 55% lebih anak negeri pada usia rentan 15 tahun yang secara fungsional buta huruf, jauh tertinggal dari negara tetangga Vietnam yang hanya kurang dari 10% (Fauzie, 2018).

Survei-survei tersebut menjadi bukti nyata bahwa pendidikan tingkat mendasar saja negara Indonesia indeks pendidikannya masih tergolong sangat rendah secara keseluruhan. Seluruh data penelitian ini menjadi tampan agar pemerintah Indonesia dapat lebih meningkatkan penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang merata dan berkualitas kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali. Pelaksanaan tujuan negara ini telah menjadi tanggung jawab bersama pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) beserta jajaran unit lembaga bidang pendidikan di bawahnya, dan juga dilimpahkan kepada pemerintahan di daerah sesuai potensi dan skala prioritas kebutuhan warga masyarakatnya. Urusan ini dilakukan dalam pelayanan wajib merata kepada seluruh masyarakat publik yang dinamakan dengan urusan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Standar Pelayanan Minimal terdiri atas jenis pelayanan dasar dan peningkatan mutu pelayanan dasar, yang keseluruhannya akan menjadi bentuk dari pelayanan dasar urusan pendidikan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal tersebut, pada pasal 3 ayat (1) dijelaskan bahwa Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar yang menjadi kewenangan pemerintah daerah, terdiri atas :

- a. Pendidikan
- b. Kesehatan
- c. Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
- d. Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman
- e. Ketentraman, Ketertiban Umum, dan Perlindungan Masyarakat
- f. Sosial

Pendidikan berada pada posisi utama dalam urutan pemberian layanan wajib untuk dikelola dalam urusan pemerintahan wajib. Hal ini bukan tanpa sebab, karena sektor pendidikan berhubungan dengan bagaimana membentuk seorang manusia, membentuk pola pikirnya, tindakan, dan moralitas sehingga perlu ditempa dengan baik untuk menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan menjadi modal investasi pembangunan bangsa dalam jangka waktu panjang. Berdasarkan hal tersebut pemerintah Indonesia menetapkan bahwa sektor pendidikan menjadi skala prioritas utama pembangunan nasional. Hal ini dibuktikan dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang selalu menduduki peringkat pertama dari pengalokasian anggaran dari keseluruhan kementerian dan lembaga non kementerian dengan total lebih 20% dari total anggaran pendapatan belanja negara, yang mana hal ini dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 49 ayat (1) yang berbunyi “Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

(APBN) pada sektor Pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)”.

Pengalokasian anggaran ini dilakukan untuk meningkatkan akses, kualitas, relevansi, dan daya saing pendidikan melalui peningkatan dan pemerataan pelayanan pendidikan di seluruh Indonesia. Begitu juga dengan di daerah, anggaran pendapatan dan belanja daerahnya akan dialokasikan lebih besar kepada pelaksanaan proses pengembangan pendidikan daerahnya. Karena pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan ini tidak hanya bergantung kepada siswa/siswinya saja namun juga dipengaruhi oleh tenaga pendidik, sarana dan prasarana pendidikan, sistem kurikulum sekolah dan indikator lain-lainnya yang mempengaruhi. Merespon hal tersebut, Pemerintah Kota Bukittinggi yang dikenal sebagai Kota Pendidikan pada Tahun Anggaran 2022 menetapkan 25% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) nya dialokasikan untuk sektor pendidikan yang diserahkan kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi dengan 28% diantaranya untuk pelaksanaan urusan pelayanan wajib minimal pendidikan. Berdasarkan kepada Peraturan Walikota Bukittinggi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Standar Pelayanan Minimal, dijelaskan pada Pasal 3 ayat (1) bahwa jenis pelayanan dasar yang dilakukan oleh pemerintah kota mengacu kepada tiga fokus berikut ini.

- a. Pendidikan anak usia dini
- b. Pendidikan dasar (Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama)
- c. Pendidikan kesetaraan

Anggaran total sebesar Rp.73.909.520.24 dialokasikan untuk pelaksanaan pelayanan wajib minimal dengan rincian Rp.30.648.021.022 untuk pendidikan dasar, Rp.15.010.779.424 untuk pendidikan menengah pertama, sebanyak Rp.9.009.534.136 untuk pendidikan anak usia dini dan Rp.979.789.420 untuk pendidikan kesetaraan/nonformal, yang keseluruhannya akan dipergunakan untuk belanja kebutuhan pelayanan dalam menjalankan 8 program utama yang memuat 18 kegiatan dan 70 sub kegiatan dari 57 UPTD sekolah dengan 122 sub kegiatan lanjutannya. Dengan anggaran tersebut Pemerintah Kota Bukittinggi telah mencapai pelaksanaan SPM pada 97% dengan kelemahan pada indikator pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memenuhi spesifikasi S1/D-IV. Melihat fenomena Pemerintah Kota Bukittinggi tersebut mampu melakukan manajemen pengeluaran anggaran untuk kepentingan pelayanan publik diatas dalam urusan pelayanan wajib minimal pendidikan di atas, menarik minat peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai modal dan bentuk pelaksanaan pemerintah kota melakukan manajemen anggaran pengeluarannya untuk pelaksanaan SPM dalam bidang pendidikan tersebut.

Melihat sejenak penelitian penganggaran serupa oleh (Yulia, 2017) dengan judul Analisis Anggaran Pendidikan Kabupaten/Kota Di Sumatera Barat Tahun 2011-2015 yang berfokuskan kepada pelaksanaan di Kota Padang Kota Pariaman, Kabupaten Tanah Datar dan Kabupaten Sijunjung. Dengan menggunakan metode penelitian analisis komparatif dengan membandingkan indikator *input*, *output* dan *outcome* antar daerah target penelitian peneliti. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan kepada Implementasi dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, dimana pada undang-undang ini dinyatakan alokasi dana pendidikan untuk daerah minimal 20% dari dana APBD pada empat daerah target penelitian yang sudah dilakukan ternyata Kota Pariaman baru bisa mengalokasikan 18% dari APBD nya untuk dana pendidikan. Kemudian ditemukan bahwa untuk penjabaran persentase belanja urusan pendidikan terbesar yaitu Kabupaten Tanah Datar sebesar 46,88% dan Kota Padang sebesar 46,04%. Sedangkan untuk Kota Pariaman sebesar 39,14% dan Kabupaten Sijunjung 38,20% dari anggaran total APBD, maka jelas dapat disimpulkan seluruh daerah ini

menyangkut urusan wajib pendidikan merupakan urusan yang memang prioritas dibanding urusan wajib lainnya.

Kemudian melihat penelitian penganggaran lainnya yaitu oleh (Jaelani, 2018) yang melihat kepada bagaimana pemerintah melaksanakan anggaran untuk belanja APBN pada 2017 dalam konteks manajemen pengeluaran publik dalam tinjauan ekonomi. Selanjutnya oleh (Helmiwan, T., Yalisman, F., Utama, R., Prihartini, N. S., & Wicaksono, 2022) yang menjelaskan bagaimana pemerintah sebaiknya bersikap dalam membelanjakan anggaran agar tidak terjadinya penumpukan belanja akhir tahun. Kedua penelitian ini menganalisis prospektif manajemen belanja pemerintah dari segi ekonomi dan karakteristik belanja. Sedangkan dari pandangan pendidikan ada penelitian oleh (Fadhli, 2017), yang menjelaskan hasil analisis pencapaian kinerja standar pelayanan dalam urusan pelayanan dasar, terus (Ranti, 2017) menjelaskan analisis kinerja dari Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan dalam indikator Standar Pelayanan Minimal (SPM), selanjutnya oleh (Vitri, O., Kusumawiranti, R., & Suwarjo, 2019) yang menjelaskan bagaimana pelaksanaan implementasi kebijakan Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman, dan penelitian oleh (Setiawati, 2018), yang menjelaskan bagaimana studi evaluatif implementasi Standar Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten Bantul serta penelitian dari Adithya (Wardhana, A., Kharisma, B., & Sulandari, 2021) yang menjelaskan bagaimana pemerintah belanja untuk kebutuhan peningkatan Sumber Daya Manusia di Indonesia. Keseluruhan penelitian di atas berbeda dengan fokus penelitian yang peneliti lakukan, peneliti berfokus dalam menganalisa bagaimana pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kota Bukittinggi dalam manajemen pengeluaran publik atas belanja dalam urusan wajib pelayanan dasar pendidikan secara keseluruhan menggunakan landasan pemikiran manajemen pengeluaran publik.

Maka berdasarkan uraian penjelasan fenomena di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pelaksanaan kegiatan pengeluaran publik yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bukittinggi dalam urusan pemberian pelayanan pendidikan kepada seluruh warga masyarakat terutama untuk tiga jenis pelayanan dasar fokus utama yaitu pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan Pendidikan kesetaraan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan menitikberatkan kepada *fenomenology*, data yang didapatkan peneliti berasal dari observasi penelitian sejak Bulan Oktober 2022 hingga Mei 2023 dan wawancara kepada beberapa narasumber sebagai data utama beserta 9 dokumen pendukung diantaranya dokumen Laporan Standar Pelayanan Minimal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi Tahun 2022, Peraturan Walikota Bukittinggi Nomor 21 Tahun 2021, dan dokumen rumusan Rencana Aksi SPM Pendidikan Kota Bukittinggi untuk Tahun 2023 dan sumber literatur lainnya sebagai data pendukung penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini berfokus kepada Badan Keuangan Daerah Kota Bukittinggi dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi sedangkan untuk menguji kredibilitas data penelitian dengan menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan peneliti ke beberapa sekolah di Bukittinggi diantaranya SDN 03 Pakan Kurai, SMPN 1 Bukittinggi, SMAN 1 Bukittinggi, dan beberapa sekolah lainnya di Kota Bukittinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berlandaskan pemikiran Manajemen Pengeluaran Publik/*Public Expenditure Management* (PEM) oleh Cheryl Williamson Gray, peneliti akan menganalisa pelaksanaan kegiatan manajerial pengeluaran untuk belanja Pemerintahan Kota Bukittinggi terkhususkan pada sektor pendidikan dalam urusan wajib pelayanan dasar yang dilaksanakan pada Tahun Anggaran 2022. Pada Tahun Anggaran 2022 ini Pemerintah Kota Bukittinggi menganggarkan anggaran belanja sebesar Rp.252.735.047.351

untuk diserahkan kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi, dengan kisaran sebesar 25% dari total Belanja APBD Kota Bukittinggi Tahun Anggaran 2022 yang sebesar Rp.842.475.552.719. Anggaran tersebut kemudian oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi dialokasikan sebesar 28% untuk pemenuhan kewajiban dalam Standar Pelayanan Minimal (SPM). Lebih lanjut peneliti akan menganalisis lebih rinci kegiatan pemerintah kota dalam melakukan manajemen anggaran pengeluaran belanja untuk kepentingan pemenuhan standar pelayanan minimal tersebut, dengan mengacu kepada pemikiran Cheryl yang terdiri atas enam tahapan utama, berupa. Pertama, *Review Policy, Set Policy and Undertake Planning Activity, Mobilize and Allocate Resource, Implement Planned Activities, Monitor and Account, Evaluate and Audit*, (World Bank, 1998) yang dijelaskan sebagai berikut.

Tahapan *Review Policy*

Review Policy atau peninjauan kebijakan merupakan tahapan awal pada landasan pemikiran manajemen pengeluaran publik ini, pada tahapan ini pemerintah kota berpedoman kepada pelaksanaan kegiatan yang sudah dilaksanakan tahun anggaran sebelumnya, apa hambatan dan kekurangan program yang dicanangkan, untuk kemudian dijadikan bahan pertimbangan dalam memperkuat kelebihan dan peluang kinerja pada tahun anggaran yang di targetkan. Untuk pelaksanaan kegiatan Standar Pelayanan Minimal (SPM), berdasarkan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2018 tersebut pada Pasal 9 hingga 11, menyebutkan bahwa:

- 1) Perlengkapan dasar Peserta Didik untuk Pendidikan Anak Usia Dini, terdiri atas :
 - a. buku gambar, berupa 6 (enam) buah buku gambar dalam kondisi baru per Peserta Didik per semester
 - b. alat mewarnai, berupa 1 (satu) set alat mewarnai paling sedikit 12 (dua belas) warna dalam kondisi baru per Peserta Didik per semester.
- 2) Perlengkapan dasar Peserta Didik untuk Pendidikan Sekolah Dasar, terdiri atas :
 - a. buku teks pelajaran, yaitu 1 (satu) paket buku teks pelajaran sesuai dengan kurikulum per Peserta Didik per tahun
 - b. perlengkapan belajar, yaitu 1 (satu) set perlengkapan belajar berupa buku tulis dan alat tulis dalam kondisi baru per Peserta Didik per semester
- 3) Perlengkapan dasar Peserta Didik untuk Pendidikan Sekolah Menengah Pertama, terdiri atas :
 - a. buku teks pelajaran, yaitu 1 (satu) paket buku teks pelajaran sesuai dengan kurikulum per Peserta Didik per tahun
 - b. perlengkapan belajar, yaitu 1 (satu) set perlengkapan belajar berupa buku tulis dan alat tulis dalam kondisi baru per Peserta Didik per semester
- 4) Perlengkapan dasar Peserta Didik Pendidikan Kesetaraan, terdiri atas :
 - a. modul belajar, yaitu 1 (satu) paket modul belajar sesuai dengan kurikulum per Peserta Didik per tahun
 - b. perlengkapan belajar, yaitu 1 (satu) set perlengkapan belajar berupa buku tulis dan alat tulis dalam kondisi baru per Peserta Didik per semester.

Keseluruhan kebutuhan ini harus dipenuhi oleh Pemerintah Kota Bukittinggi setiap tahunnya dalam pelaksanaan pelayanan SPM Pendidikan, hal ini belum termasuk dalam pemenuhan anggaran untuk tenaga didik, pemenuhan sarana dan prasarana sekolah dan hal-hal lainnya yang terkait agar proses belajar mengajar sekolah dapat berjalan dengan semestinya. Sehingga Pemerintah Kota Bukittinggi melihat bahwa dalam pemenuhan pelayanan minimal sektor pendidikan terdiri atas pemenuhan kegiatan pembelajaran sehari-hari, penyediaan tenaga didik terbaik hingga penyediaan sarana dan prasarana terbaik secara fisik ataupun non fisik untuk seluruh tenaga didik.

Tahapan *Set Policy and Undertake Planning Activity*

Pemerintah Kota Bukittinggi kemudian akan menetapkan kerangka sumber daya yang tersedia, menetapkan tujuan pelaksanaan, pelaksanaan perumusan kebijakan dan strategi, hingga penetapan prioritas pengeluaran anggaran pemerintah kota. Pemerintah Kota Bukittinggi dalam menyiapkan kebijakan program dalam urusan pelayanan wajib minimal ini kemudian berpedoman kepada arah kebijakan Walikota Bukittinggi periode 2021-2026, tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bukittinggi Tahun 2021-2026 khusus bidang pendidikan, dijelaskan untuk pelaksanaan pelayanan dalam Standar Pelayanan Minimal, seluruh program yang akan dilaksanakan akan berdasarkan kepada. Pertama, pada Bidang Pendidikan Anak Usia Dini, dengan kegiatan program pelaksanaan yang mengacu kepada memberikan bantuan dana insentif/kesejahteraan, memberikan bantuan dana operasional, pemberian bantuan rintisan berdirinya lembaga PAUD, pemberian bantuan operasional dan sarana prasarana pendidikan, peningkatan pelayanan satuan PAUD formal oleh pemerintah, perluasan akses dan pemerataan pendidikan PAUD formal, penerimaan siswa baru TK/RA/BA kriteria umur tergantung dalam buku pedoman usb, penerimaan siswa baru TK/RA/BA dan SD/MI diberikan ketentuan umur minimal. Kedua, pada bidang Pendidikan Dasar.

Pelaksanaan kegiatan yang harus dilaksanakan, berupa *regrouping* untuk efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, peningkatan input dan pelayanan pendidikan, regulasi penerimaan peserta didik baru SD, peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui kelompok kerja guru dan pelatihan, menyelenggarakan sekolah inklusif, peningkatan sarana dan prasarana sekolah, peningkatan akses dan pemerataan pendidikan, peningkatan dan penambahan sumber belajar siswa, peningkatan mutu pendidikan dan daya saing, peningkatan mutu pengelolaan kelompok belajar masyarakat di sekolah, peningkatan efektivitas dan efisiensi sumber daya pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dan daya saing, peningkatan akses dan pemerataan pendidikan. Terakhir, dalam bidang peningkatan mutu pendidikan berupa fasilitasi terhadap pendidik dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga pendidik melalui sertifikasi, fasilitasi pengelolaan pendidikan (*e-learning*, *e-education* maupun *administration*) berbasis it, pemberian *reward and punishment*, fasilitasi kualifikasi penyelenggaraan pendidikan (sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan). Sehingga sub kegiatan dibawahnya akan mengikuti dari program-program utama ini untuk masing-masing tingkatan pendidikan.

Tahapan *Mobilize and Allocate Resource*

Tahapan *Mobilize and Allocate Resource* atau disebut juga memobilisasi dan mengalokasikan sumber daya, pelaksanaan tahapan ini nantinya akan berfokus kepada *prepare budget* dari perencanaan yang disediakan. Fokus dan tujuan dari program arahan kebijakan yang telah dilaksanakan sebelumnya kemudian akan di koordinasi dengan penganggaran keuangan yang sesuai. Pelaksanaan ini akan dilaksanakan secara berjenjang *bottom-up*, dari bawah ke atas, dari sub unit dinas untuk kemudian diajukan kepada kepala dinas menjadi rumusan rancangan dinas yang akan diserahkan kepada dinas terkait hingga kepala daerah dan unit lembaga lain yang berwenang. Dalam penganggaran tersebut dirumuskan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi dalam Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar pada Tahun 2022 direncanakan pada anggaran total sebesar Rp.252.735.047.35, pembagian untuk total pelaksanaan Pengelolaan Pendidikan sebesar Rp.128.007.785.956. Anggaran tersebut kemudian dirinci dalam tiga fokus utama, pertama Pengelolaan Pendidikan Dasar dengan anggaran sebesar Rp.73.372.170.879, Pengelolaan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama sebesar Rp.42.053.627.141 kemudian Pengelolaan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) sejumlah Rp.10.744.537.936 dan Pendidikan Kesetaraan/Nonformal dianggarkan sejumlah Rp.1.837.450.000, yang keseluruhan anggaran ini kemudian akan dilaksanakan dengan berfokus kepada pelaksanaan pembangunan, rehabilitasi sarana dan prasarana sekolah,

pengembangan kompetensi tenaga didik, pembinaan kelembagaan dan manajemen sekolah, penyiapan tindak lanjut evaluasi pendidikan serta program lainnya yang mendukung penyelenggaraan proses belajar dan ujian dari peserta didik.

Implement Planned Activities

Selanjutnya setelah anggaran telah dianggarkan, segala persiapan telah dipersiapkan dengan matang kemudian akan berlanjut kepada tahapan *Implement Planned Activities* atau disebut juga tahapan pelaksanaan kegiatan. Pelaksanaan ini kemudian akan disesuaikan dengan pelaksanaan pertahun anggaran bersangkutan, mulai disahkan terlaksana dari 1 Januari hingga 31 Desember tahun bersangkutan. Anggaran pelaksanaan penyelenggaraan untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi diungkapkan terdiri dari 25% dari total dana APBD Pemerintah Kota Bukittinggi Tahun 2022, dari keseluruhan dana 25% ini diuraikan sebanyak 28% untuk dana khusus alokasi SPM Pendidikan. Anggaran ini tentu saja diluar untuk pelaksanaan program lainnya yang diluar kewajiban penyelenggaraan pelayanan wajib dasar seperti anggaran untuk penunjang program visi misi kepala daerah nantinya berasal dari dana hibah dan dana bantuan keuangan lainnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh wawancara penelitian berikut ini.

“Untuk pelaksanaan SPM Pendidikan anggaran kita itu sebesar 25% dari dana total APBD Kota Tahun 2022, tentu itu sebenarnya sudah sangat banyak melebihi yang minimal undang-undang 20%, namun tetap saja itu telah mengalami penurunan karena tahun-tahun sebelumnya itu kita sudah mencapai di angka 28% pada tahun sebelum-sebelumnya. Ada beberapa faktor bisa karena Covid-19 juga, karena banyaknya program baru yang dicanangkan walikota kita juga bisa jadi. Dari anggaran sebesar 25% untuk Tahun 2022 itu kemudian sebesar 28% kita alokasikan dalam pemenuhan kewajiban kita dalam menjalankan pelayanan wajib SPM tersebut.” Wawancara Peneliti dengan Bapak Hendri Kepala Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar pada 6 Maret 2023.

Pada Tahun 2022 dianggarkan dana Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi sebesar Rp.187.963.134.419 dengan Rp.73.909.520.24 untuk pelaksanaan pelayanan wajib minimal dengan rincian Rp.30.648.021.022 untuk pendidikan dasar, Rp.15.010.779.424 untuk pendidikan menengah pertama, sebanyak Rp.9.009.534.136 untuk pendidikan anak usia dini dan Rp.979.789.420 untuk pendidikan kesetaraan/nonformal, yang keseluruhannya akan dipergunakan untuk belanja kebutuhan pelayanan dalam menjalankan 8 program utama yang memuat 18 kegiatan dan 70 sub kegiatan dari 57 UPTD sekolah dengan 122 sub kegiatan lanjutannya.

Monitor and Account

Kemudian tahapan selanjutnya adalah *monitor activities and account for expenditure*. Tahapan ini perlu dilaksanakan untuk *the result is better control over public spending and better value for money under hard constraints* yaitu memastikan antara rancangan anggaran yang telah dilaksanakan itu kemudian berhasil dan menghasilkan kinerja program yang diharapkan, untuk kemudian dilakukan pelaporan pencatatan pengeluaran keuangan. Ternyata, Pemerintah Kota Bukittinggi pada Tahun 2022 dalam pelaksanaan kinerjanya untuk pelayanan wajib dasar minimal belum sepenuhnya mencapai target 100%, beberapa kendala di lapangan menyebabkan adanya sedikit target pencapaian yang belum terpenuhi. Hal ini terlihat pada laporan kegiatan Tahun Anggaran 2022, menyatakan bahwa SPM bidang Pendidikan yang sudah terlaksana dengan pagu anggaran awal sebesar Rp73.909.520.244, dengan realisasi akhir kegiatan sebesar Rp.71.621.754.818 atau sekitar 97%, dan anggaran yang dilaksanakan langsung oleh penyelenggara pendidikan yaitu sekolah-sekolah yang ada di lingkungan kota sebesar Rp.17.885.186.242 dengan realisasi Rp. 17.030.638.211 atau sebesar 95%. Sebagian besar

yang belum terpenuhi adalah dalam kategori pendidik dan tenaga kependidikan yang belum seluruhnya memenuhi sertifikasi S1/D-IV seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dalam melaksanakan observasi selama penelitian ini berlangsung, peneliti dapat menyimpulkan pelaksanaan urusan pelayanan pendidikan di Kota Bukittinggi telah terlaksana dengan baik secara maksimal, anggaran yang disediakan sudah dalam kategori cukup untuk melaksanakan semua kegiatan wajib yang harus dilaksanakan setiap tahunnya. Julukan sebagai Kota Pendidikan merupakan harga diri pemerintahan yang harus selalu dilakukan perbaikan dan dijaga kualitasnya sehingga tidak jarang banyak program unggulan lainnya yang diluncurkan, yang mengakibatkan selalu ada perubahan yang terjadi baik secara fisik dalam bentuk pembangunan sekolah, pembangunan dan rehabilitasi pembangunan sarana dan prasarana sekolah ataupun dalam bentuk nonfisik dalam pengembangan kurikulum, banyak kegiatan muatan lokal, pelaksanaan kegiatan sosial-agama dan program lainnya. Pemerintah setiap tahunnya terlebih dahulu melaksanakan program prioritas pelaksanaan urusan pelayanan dasar dan peningkatan mutu pelayanan dasar baru kemudian mengoptimalkan pelaksanaan program lainnya dalam mendukung urusan wajib pelayanan dasar pendidikan di Kota Bukittinggi.

Namun demikian hal ini tidak menjadikan hambatan untuk Pemerintah Kota Bukittinggi terus melakukan yang terbaik bagi pelajarnya. Selain itu diungkapkan bahwa selain dalam urusan pelayanan dasar, pemenuhan dari SPM ini Pemerintah Kota Bukittinggi meluncurkan banyak program baru yang disebut Program Unggulan Pemerintah Bukittinggi (PUPB), diantaranya adalah Bantuan Keuangan Khusus (BKK), pelaksanaan kembali pelajaran Pendidikan Karakter Budaya Adat Minangkabau (PKBAM), pelaksanaan program literasi dan pelaksanaan sekolah digital yang menjadi highlight program pada Tahun 2022 ini. Pelaksanaan program PUPB lainnya kemudian dijelaskan pada wawancara penelitian berikut ini.

“Tidak hanya itu pemerintah juga menganggarkan lebih dana bantuan yang disalurkan bagi pelajar kita di tingkat SMA sederajat anggaran dana ini disebut dengan BKK (Bantuan keuangan Khusus). BKK ini disalurkan kepada seluruh pelajar yang bersekolah di Kota Bukittinggi dan mempunyai KK ataupun KTP asli Kota Bukittinggi. Kita menganggarkannya sekitar 9,251 Miliar untuk Tahun 2022 saja. Anggaran ini diluar anggaran beasiswa yang dimiliki pemerintah kota, dengan besaran biaya akan disesuaikan kembali dengan SPP masing-masing sekolah. “Wawancara peneliti dengan bapak Syafri Waldy, SE Kasubid Perencanaan dan Penyusunan Anggaran Badan Keuangan Kota Bukittinggi pada 2 Maret 2023.

Hal ini menjadikan Tahun 2022 Pemerintah Kota Bukittinggi untuk kategori pendidikan sekolah menengah atas tidak lagi membayar uang bulanan sekolah. Hal ini berlaku untuk seluruh SMA, SMK, SLB Swasta se-Kota Bukittinggi dengan anggaran Rp.150.000/bulan untuk SMA swasta dan SMK swasta diberikan subsidi sebesar Rp.200.000/bulan dan juga pada program ini tidak luput diberikan bantuan juga kepada sekitar 500 guru honorer tingkat sekolah menengah atas dengan anggaran Rp.500.000/bulan (NHO, 2022).

Tabel 1. Ringkasan Laporan Pencapaian SPM Pemerintah Kota Bukittinggi pada Tahun Anggaran 2022 untuk sektor Pendidikan

Indikator Kinerja / Jenis Layanan SPM	Indikator Pencapaian / Output			Total Pencapaian
2	3			4
Kategori Indeks Pencapaian SPM	Tuntas Utama			100 %
Pendidikan Dasar Usia Dini				
Persentase Pencapaian Penerima Layanan Dasar (80%)	Jumlah Total Yang Harus Dilayani	Jumlah Total Yang Terlayani	Yang Belum Terlayani	
A. Jumlah Yang Harus Dilayani :	3177	3177	0	1
PERSENTASE PENCAPAIAN MUTU MINIMAL LAYANAN DASAR (20%)				
B. Jumlah Mutu Barang / Jasa / SDM	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Dibutuhkan	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Tersedia	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Belum Tersedia	Persentase capaian mutu 100%
1 . Buku gambar	253	253	0	100%
2 . Penyediaan biaya personil Peserta Didik	253	253	0	100%
3 . Alat mewarnai	253	253	0	100%
4 . Kuantitas tenaga kependidikan (Kepala Sekolah) yang berkualifikasi SI/D-IV	20	20	0	100%
5 . Kualitas pendidik yang berkualifikasi SI/D-IV	428	228	200	53%
JUMLAH	247	207	40	1

Pendidikan Dasar				
Persentase Pencapaian Penerima Layanan Dasar (80%)	Jumlah Total Yang Harus Dilayani	Jumlah Total Yang Terlayani	Yang Belum Terlayani	
A. Jumlah Yang Harus Dilayani :	22097	22097	0	100%
PERSENTASE PENCAPAIAN MUTU MINIMAL LAYANAN DASAR (20%)				
B. Jumlah Mutu Barang / Jasa / SDM	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Dibutuhkan	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Tersedia	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Belum Tersedia	
1 . Kualitas tenaga kependidikan (Kepala Sekolah) yang berkualifikasi S1/D-IV	80	80	0	100%
2 . Kualitas tenaga kependidikan (Tenaga Admin/Tenaga Lab/Admin) yang berkualifikasi SMA/ sederajat	202	202	0	100%
3 . Buku teks pelajaran	14994	14994	0	100%
4 . Perlengkapan belajar	14994	14994	0	100%
5 . Jumlah rombongan belajar	859	859	0	100%
di satuan pendidikan				
6 . Penyediaan biaya personil peserta didik	14994	14994	0	100%
7 . Kualitas pendidik yang berkualifikasi S1/D-IV	1351	1224	127	91%
8 . Satuan pendidikan yang berakreditasi minimal C	80	76	4	95%
JUMLAH	5,944	5,928	16	1

Pendidikan Kesetaraan				
Persentase Pencapaian Penerima Layanan Dasar (80%)	Jumlah Total Yang Harus Dilayani	Jumlah Total Yang Terlayani	Yang Belum Terlayani	
A. Jumlah Yang Harus Dilayani :	926	926	0	100%
PERSENTASE PENCAPAIAN MUTU MINIMAL LAYANAN DASAR (20%)				
B. Jumlah Mutu Barang / Jasa / SDM	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Dibutuhkan	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Tersedia	Jumlah Mutu Barang /Jasa Yang Belum Tersedia	
1 . Modul belajar	284	284	0	100%
2 . Penyediaan biaya personil peserta didik	284	284	0	100%
3 . Kualitas pendidik yang berkualifikasi S1/D-IV	380	380	0	100%
4 . Jumlah rombongan belajar di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	28	28	0	100%
5 . Perlengkapan belajar	284	284	0	100%
6 . PKBM Terakreditasi minimal C	5	1	4	20%
7 . Kualitas tenaga kependidikan (Kepala Sekolah) yang berkualifikasi S1/D-IV	5	5	0	100%
8 . Kualitas tenaga kependidikan (Tenaga Admin/Tenaga Lab/Admin) yang berkualifikasi SMA/ sederajat	8	8	0	100%
JUMLAH	213	212	0.7	1.2

Sumber :Pemerintah Kota Bukittinggi.2023.Laporan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi Tahun 2022, Hal 14-17.

Tahapan *Evaluate and Audit*

Terakhir, tahapan evaluasi kinerja dan audit pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Melihat kepada tabel 1 diatas terlihat, pada kolom berwarna orange, Pemerintah Kota Bukittinggi pada kategori kualitas pendidik untuk sertifikasi pendidik S1/D-IV masih belum terpenuhi seutuhnya di angka 100%, masih pada rentang persentasi untuk tingkat PAUD sebesar 53%, untuk Sekolah Dasar 91%, kemudian pada satuan pendidikan yang berakreditasi minimal C di Pendidikan Dasar 95% serta PKBM Minimal akreditasi C pada pendidikan kesetaraan sebesar 20%. Yang menandakan bahwa fokus yang akan menjadi perhatian prioritas pemerintah kota dalam penganggaran tahun mendatang akan diberikan lebih kepada urusan pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh sebab itu pemerintah untuk Tahun 2023 kedepan akan menganggarkan lebih sebesar, yang dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Anggaran untuk Kategori Urusan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tahun 2023 mendatang

No	Program Kegiatan	Anggaran	Keterangan
1	Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bagi Satuan Pendidikan Sekolah Dasar	9.593.261.468	SPM bidang Pendidikan
2	Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Satuan Pendidikan Sekolah Dasar	120.766.200	SPM bidang Pendidikan
3	Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bagi Satuan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama	4.098.941.536	SPM bidang Pendidikan
4	Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Satuan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama	161.980.500	SPM bidang Pendidikan
5	Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bagi Satuan PAUD	4.019.640.870	SPM bidang Pendidikan
6	Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Satuan Pendidikan PAUD	104.730.200	SPM bidang Pendidikan
7	Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bagi Satuan Pendidikan Nonformal/Kesetaraan	321.618.040	SPM bidang Pendidikan
8	Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Satuan Pendidikan Nonformal/Kesetaraan	23.399.800	SPM bidang Pendidikan

Sumber : Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2023

KESIMPULAN

Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan kewenangan daerah yang wajib dilaksanakan, urusan wajib pelayanan ini nantinya terbagi atas pelayanan dasar dan pelaksanaan peningkatan mutu pelayanan dasar. Pemerintah Kota Bukittinggi melaksanakan tiga jenis pelayanan dasar dalam SPM ini berupa Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Nonformal/Kesetaraan. Dalam mewujudkannya Kota Bukittinggi mampu memberikan anggaran lebih sebesar 25% dari total dana APBD Kota dalam melaksanakan 8 program yang memuat 18 kegiatan dan 70 sub kegiatan dari 57 UPTD sekolah dengan 122 sub kegiaiatan lanjutannya. Tidak hanya melaksanakan pemenuhan kewajiban dalam menjaga mutu pelayanan dasar yang selalu dilakukan setiap tahun secara berkala, namun pada Tahun 2022 ini setelah lepas dari masa pandemi, Kota Bukittinggi kemudian meluncurkan banyak program penunjang dalam Program Unggulan Pemerintah Bukittinggi (PUPB) yang berfokuskan kepada pelaksanaan pendidikan berbudaya PKBAM, pendidikan sosial-agamais, dan pelaksanaan uji coba sekolah digital, beserta pelaksanaan pemberian bantuan biaya personal peserta didik untuk pendidikan sekolah menengah atas dalam program kebijakan BKK. Dengan hasil akhir kinerja Pemerintah Kota Bukittinggi telah melakukan yang terbaik di angka

pencapaian SMP sebesar 97%, dengan kekurangan di kategori pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memenuhi sertifikasi S1/D-IV Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan peneliti melihat untuk penganggaran dalam urusan pelayanan wajib minimal pendidikan, Pemerintah Kota Bukittinggi telah memaksimalkan sebaik mungkin dalam pemenuhan kebutuhan dan permasalahan pelajar, dengan hasil akhir target pelaksanaan SPM ini sebesar 97% tanpa ada hambatan berarti.

Peneliti menemukan dengan menggunakan landasan pemikiran ini memudahkan Pemerintah Kota Bukittinggi dan Dinas Pendidikan Kota Bukittinggi untuk melakukan manajemen secara keseluruhan dari tahapan awal perumusan hingga akhir evaluasi kinerja dalam *planning, organizing, actuating, controlling* dan *evaluate audit*-nya sehingga uang yang dianggarkan akan dapat dialokasikan dengan baik untuk belanja hingga ke rupiah terakhir dengan benar. Namun demikian, pemikiran ini belum mampu menjelaskan bagaimana alokasi pelaksanaan pembelajaran daerah dengan menggunakan sumber dana yang berbeda, dan bagaimana pemerintah daerah menghadapi sumber dana seperti bantuan yang diberikan oleh lembaga atau instansi lainnya di pertengahan tahun anggaran tanpa mengubah dan mengacaukan rancangan penganggaran yang telah tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifa, S. N. (2022). *Hari Pendidikan Internasional, Bagaimana Tingkat Pendidikan di Indonesia Saat ini ?*. Hari Pendidikan Internasional, Bagaimana Tingkat Pendidikan Di Indonesia Saat Ini ?. <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2022/01/24/hari-pendidikan-internasional-bagaimana-tingkat-pendidikan-di-indonesia-saat-ini>
- Bukittinggi, D. P. dan K. K. (2022). *Laporan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi*.
- Elizabeth, N. (2020). *Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*. 2020. <https://nasional.sindonews.com/read/108742/18/meni>
- Fadhli, A. (2017). *Analisis Pencapaian Kinerja Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar Oleh Pemerintah Daerah*. ANALISIS PENCAPAIAN KINERJA STANDAR PELAYANAN MINIMAL PENDIDIKAN DASAR OLEH PEMERINTAH DAERAH - eSkripsi Universitas Andalas (unand.ac.id)
- Fauzie, Y. Y. (2018). *Bank Dunia: Kualitas Pendidikan Indonesia Masih Rendah*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20180607113429-284-304214/bank-dunia-kualitas-pendidikan-indonesia-masih-rendah>
- Helmiwan, T., Yalisman, F., Utama, R., Prihartini, N. S., & Wicaksono, P. A. (2022). *Penumpukan Belanja di Akhir Tahun Berdasarkan Perspektif Karakteristik Belanja*. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*.
- Jaelani, A. (2018). *Public expenditure management in Indonesia: Islamic economic review on state budget 2017*. SSRN 3185800
- NHO, M. (2022). *Pemko Bukittinggi Salurkan Bantuan Keuangan Khusus (BKK) Dengan Metode Dana Hibah Bagi 500 Guru Honor dan Siswa*. NewShanter.Com. <https://www.newshanter.com/pemko-bukittinggi-menyalurkan-bantuan-keuangan-khusus-bkk-dengan-metode-dana-hibah-bagi-500-guru-honor-dan-siswa-yang-ber-kk-bukittinggi/>
- Ranti, A. (2017). *Analisis Kinerja Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan*. [Universitas Andalas]. Analisis Kinerja Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan - eSkripsi Universitas Andalas (unand.ac.id)

- Setiawati, E. (2018). Studi Evaluatif Implementasi Standar Pelayanan Minimal (Spm) Pendidikan Dasar di Kabupaten Bantul. *TRIHAYU: Jurnal Pendidikan Ke-SD-an*, 4(2).
- Vitri, O., Kusumawiranti, R., & Suwarjo, S. (2019). Implementasi Kebijakan Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman. *POPULIKA*, 7(1), 22-33.
- Wardhana, A., Kharisma, B., & Sulandari, D. S. (2021). Belanja Pemerintah dan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 139-151.
- World Bank. (1998). PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT The World Bank. In *The International Bank for Reconstruction and Development*.
- Yulia, S. (2017). *Analisis Anggaran Pendidikan Kabupaten/Kota Di Sumatera Barat Tahun 2011-2015*. (ANALISIS ANGGARAN PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA DI SUMATERA BARAT TAHUN 2011-2015 - eSkripsi Universitas Andalas (unand.ac.id))