



THE IMPLEMENTATION OF MODEL OF STUDENT SPORT COACHING AND DEVELOPMENT IN PUBLIC POLICY PERSPECTIVE, MANADO NORTH SULAWESI 2010

Abrar✉

Prodi Pendidikan Olahraga Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Januari 2012

Disetujui Februari 2012

Dipublikasikan Juni 2012

Keywords:

Guidance of Student Sport Model Implementation

Abstract

The implementation of model for student sport coaching in North Sulawesi still face a lot of problems either conceptually or factually. The problems are: the weakness of recruiting strategies, the absence of long-term guidance for qualified athletes, less distributed international or national standardized coach, the lack of facilities and infrastructure, the disintegration of stakeholders policy, poor organization and management, the lack of competition, the budget has been inadequate, and the local government are quite careless. If the problems are not immediately handled, it is afraid that the of student sport guidance and training will bring negative impact more complexly. That is why UU No. 3 Year 2005 about, National Sport Systems. This research studies the public implementation for students sport coaching. The research focus on: translation ability, that is ability of policy subjects to comprehend of students sport guidance policy, organizations and management, support of central and local government budgeting, and sport facilities and infrastructures. The techniques of collecting data are participatory observation, in-depth interview, document investigation, and triangulation. The obtained data are analyzed qualitatively by using steps as follows 1) data reduction, 2) data display, and 3) data conclusion. The findings of the research are as follows: 1) from policy initiation perspective, the process of decision-making is not objectively decided by need analysis to cope with public problems, 2) the translation ability are effective enough to manage of students sport guidance, 3) the organization and management as supporter system to a policy implementation tend to be less effective in facilitating the implementation function policy of students sport guidance, 4) the budgeting still tends to be less directional and proportional for each activity unit, and 5) facilities and infrastructures is quite adequate but they are lack of care and maintenance. Based on the result of research, the researcher recommends: 1) the implementation model for students sport coaching, 2) translation ability are adapted from education background and experience, 3) the organization and management are reorganized by encouraging schools as central of student sport guidance in local, 4) government needs to invite private sectors, BUMN, and banking in budgeting of student sport guidance by construing the regulation through legislation, and 5) the availability of standard facilities and infrastructure are conducted completed with maintenance and reparation.

© 2012 Universitas Negeri Semarang

Pendahuluan

Keunggulan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kemampuan negara tersebut dalam mengembangkan kebijakan publik yang unggul (*excellence public policy*) (Nugroho 2009: 18). Kebijakan publik yang unggul adalah keputusan strategis yang ke mana negara dan seluruh isinya akan dibawa. Kebijakan publik dalam pembinaan olahraga dengan jalan meningkatkan prestasi olahraga Indonesia, pertama kali dikumandangkan oleh Presiden Soekarno pada tanggal 17 Agustus tahun 1957. Pidatonya Soekarno menyinggung pentingnya olahraga untuk membangun percaya diri bangsa dalam kerangka pembangunan fisik dan mental (*nation and character building*) (Lutan et al. 2004:1). Pemerintah tidak hanya memperhatikan pelaksanaan olahraga, namun juga menganggap olahraga sebagai urusan negara (*staatszorg*) dan menetapkannya sebagai keharusan negara (*staatsplicht*). Perintah Presiden itu, kemudian dituangkan dalam rencana pembinaan keolahragaan yang dinamai rencana sepuluh tahun olahraga.

Salah bentuk kebijakan publik dalam pembinaan olahraga adalah Pusat Pembinaan dan Latihan Olahraga Pelajar dan Pelajar Daerah (PPLP dan PPLPD) yang tersebar di hampir seluruh provinsi di Indonesia. Salah satunya adalah PPLP dan PPLPD yang ada di Sulawesi Utara. Data terakhir menunjukkan bahwa PPLP dan PPLPD membina enam cabang olahraga, yaitu: (1) Atletik, (2) Anggar, (3) Renang, (4) Pencak Silat, (5) Tinju, dan (6) Karate.

Dalam konteks kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD adalah merupakan salah satu produk kebijakan publik, dengan Keputusan Kemendikpora Nomor 10 Tahun 2006, tentang Pedoman Pengelolaan PPLP, yang dilaksanakan di daerah-daerah di hampir seluruh kota provinsi di Indonesia. Searah dengan kecenderungan pengelolaan sektor publik yang bersifat sentralistik, pembinaan olahraga prestasi dituntut searah dengan pengelolaan sektor publik. Pemerintah telah mengeluarkan (1) UU RI No. 3 Tahun 2005, tentang Sistem Keolahragaan Nasional, (2) PP No. 72 Tahun 2001, tentang KONI, (3) PP No. 16 Tahun 2007, tentang Penyelenggaraan Keolahragaan, (4) PP No. 18 Tahun 2007, dan tentang Pemanduan Keolahragaan.

Hasil *survey* menunjukkan bahwa, keberadaan PPLP dan PPLPD yang ada di provinsi Sulawesi Utara ini seluruhnya belum optimal karena dengan berbagai kendala, antara lain: 1) masih lemahnya pola *rekrutmen*, 2) belum

tersedianya pembinaan jangka panjang bagi olahragawan yang potensial, 3) pembina dan pelatih yang memenuhi standar nasional dan internasional belum merata sesuai dengan kebutuhan setempat, 4) sarana dan prasarana kurang mendukung, 5) belum terpadunya kerjasman antar *stakeholder* kebijakan, 6) lemahnya organisasi dan manajemen pengelolaan, 7) kurangnya frekuensi kompetisi/ pertandingan, dan 8) belum memadainya anggaran yang tersedia, serta 9) kurangnya kepedulian pemerintah daerah terhadap pembinaan dan pengembangan olahraga. Jika permasalahan tersebut tidak segera ditangani, maka dikhawatirkan pengelolaan pembinaan olahraga prestasi pada PPLP dan PPLPD yang ada di Sulawesi Utara akan membawa dampak negatif yang lebih kompleks, dan tidak sejalan dengan amanat UU RI No. 3 Tahun 2005, tentang Sistem Keolahragaan Nasional.

Istilah kebijakan (*policy*) penggunaannya sering dipersamakan dengan kebijaksanaan, karena dalam kamus bahasa Indonesia memang diterjemahkan sama. Dalam bahasa Inggris keduanya dimaknai dengan istilah berbeda, yaitu "*policy*" dan "*wisdom*". Kebijakan adalah kata benda yang berasal dari kata "bijak" yang mempunyai makna pandai, mahir dan selalu menggunakan akal budinya (Soesilowati 2008: 6). Ini berarti kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan kebijaksanaan berasal dari kata "bijaksana" yang sering diartikan sebagai kepandaian menggunakan akal budi dalam menghadapi sesuatu. Kebijakan publik diartikan berbeda-beda oleh sejumlah pakar tergantung pada perspektif keilmuan yang bersangkutan. Gerston (2008: 5), misalnya mengartikan kebijakan publik sebagai: "... *attempts to resolve public issues, questions that most people believe should be decided by officials at the appropriate level of government-national, state or local*". Pendapat Gerston di sini lebih menekankan pada upaya-upaya yang diputuskan oleh pejabat pemerintah pada setiap level pemerintahan untuk memecahkan masalah publik.

Berbeda dengan Gerston, Dunn (1994: 65) mengartikan kebijakan publik sebagai: "*complex pattern of interdependent collective choices, including decisions not to act, made by governmental bodies and officials*". Dunn secara jelas lebih mengutamakan pada pilihan-pilihan yang harus diambil (termasuk tidak melakukan tindakan apa-apa), berdasarkan pola-pola yang bersifat kolektif, kompleks dan saling bergantung, yang dilakukan bukan hanya oleh pejabat tetapi juga oleh lembaga pemerintah secara keseluruhan.

Tabel 1.1 Jumlah Atlet dan Pelatih pada PPLP/PPLPD Sulut.

CABANG OLAHRAGA	ATLET		PELATIH		SUMBER DANA		KETERANGAN
	Putra	Putri	Putra	putri	APBN	APBD	
Atletik	4	6	2	0	APBN		
Anggar	6	4	2	0	APBN		
Pencak Silat	8	2	2	0	APBN		
Renang	3	3	1	0	APBN		
Tinju	9	0	2	0	APBN		
Karate	2	2	1	0		APBD	2010
Jumlah	32	17	10	0	5	1	

Secara umum, terdapat 2 (dua) pendapat tentang konsep kebijakan publik (Sunggono 1994: 21). Pendapat **pertama** lebih menekankan pada kebijakan publik sebagai seluruh tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengatur urusan publik, sedangkan pendapat kedua lebih menekankan pada kebijakan publik sebagai aspek pelaksanaan kebijakan. Beberapa pakar yang mendukung pandangan pertama, antara lain Dye, Edwards dan Sharkansy, Parsons dan Anderson. Dye (1978: 3) memberikan pengertian kebijakan publik sebagai: *“whatever governments choose to do or not to do”*. Artinya, segala sesuatu yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan dan tidak dikerjakan. Apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah memiliki tujuan atau maksud yang jelas dan merupakan program-program pemerintah yang akan dilaksanakan.

Pandangan kedua tentang kebijakan publik yang lebih memberikan perhatian khusus pada pelaksanaan kebijakan didukung oleh para teoritis yang menganggap bahwa kebijakan publik merupakan keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan tertentu serta mempunyai akibat-akibat yang dapat diramalkan (Presman dan Wildavsky 1984). Berdasarkan pandangan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kebijakan publik merupakan: (1) sebuah keputusan tetap yang dipilih dari berbagai alternatif pilihan yang tersedia, (2) bersifat kolektif saling bergantung dan kompleks (3) dilakukan oleh pejabat atau lembaga pemerintah di semua tingkatan, dan (4) memecahkan masalah publik.

Salah satu komponen kebijakan publik yang menjadi fokus penelitian ini adalah implementasi kebijakan Weissert dan Goggin (2004: 209), menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditunjang oleh tiga kondisi, yaitu: (1) dukungan politisi, (2) perubahan sistem dan personel dalam organisasi, dan (3) situasi dan kondisi lingkungan baik di dalam maupun di luar birokrasi yang kondusif.

Konsep implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan paling sedikit mempunyai 3 (tiga) makna, yaitu: (1) implementasi sebagai suatu proses atau pelaksanaan kebijakan (*input*), (2) implementasi sebagai suatu keadaan akhir atau pencapaian suatu kebijakan (*ouput*) yang melihat bahwa implementasi sebagai fungsi antara *output and outcome* yang ingin dicapai, dan (3) implementasi sebagai proses pelaksanaan dan pencapaian tujuan sebuah kebijakan, yang lebih melihat sebagai perpaduan antara kedua konsep sebelumnya, yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan sebagai fungsi antara kebijakan, pengambil kebijakan, pelaksana, waktu pelaksanaan dan hasil yang ingin dicapai. Menurut konsep ini, proses implementasi, yang melibatkan sumberdaya manusia, kerangka waktu pelaksanaan, dan hasil yang akan dicapai merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan apakah sebuah kebijakan dianggap berhasil atau tidak.

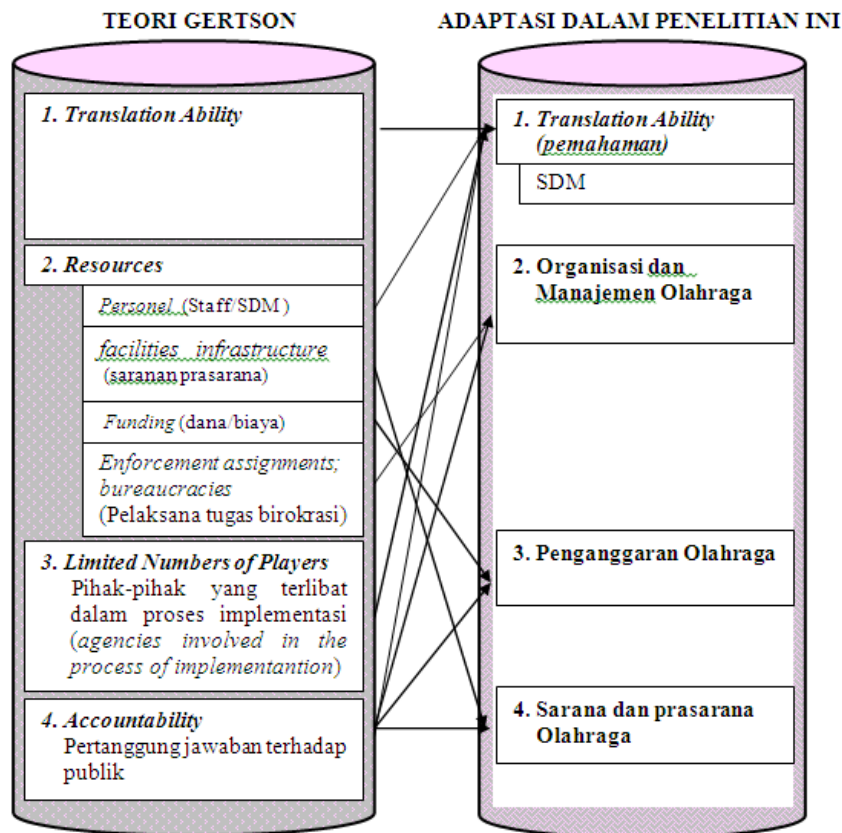
Teori tentang implementasi kebijakan menegaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan publik. Gerstson (2008: 117-120), mensyaratkan adanya empat faktor, (1) *translation ability*, yaitu kemampuan staf pelaksana untuk menterjemahkan apa yang sudah diputuskan oleh pengambil kebijakan untuk dilaksanakan, (2) *resources*, khususnya yang berkaitan dengan sumberdaya manusia, finansial, dan sarana prasarana, (3) *limeted number of players*, yaitu jumlah pelaksana kebijakan yang tidak terlalu banyak, agar tidak menimbulkan kebingungan dan kompetisi yang tidak sehat, dan (4) *accountability*, yaitu pertanggungjawaban dari pelaksana kebijakan terhadap apa yang telah dilaksanakan. Namun demikian, teori Gertson tidak diadopsi secara sama persis melainkan dengan beberapa modifikasi. Penyesuaian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut ini.

Penyesuaian dilakukan terutama pada faktor kedua, yaitu *resources*. *Resources* menurut Gertson terdiri dari staf/sumberdaya manusia (*personnel*), sarana dan prasarana (*facilities and infrastructure*), pembiayaan (*funding*), tugas-birokrasi (*enforcement assignment-bureaucracies*), dalam penelitian mengalami penyesuaian. *Resources* dirinci ke dalam beberapa komponen *human resources* yang merupakan bagian dari komponen *translation ability*. Penyesuaian ini dilakukan atas dasar bahwa *human resources* sangat erat hubungannya dengan pemahaman atau *translation ability*. Pelaksanaan tugas-birokrasi dijadikan komponen tersendiri, yaitu komponen organisasi dan manajemen, mengingat komponen ini merupakan salah satu komponen penting dalam suatu organisasi yang perlu juga memperoleh penekanan. *facilities and infrastructure* juga diangkat menjadi komponen tersendiri, karena *facilities and infrastructure* merupakan faktor yang menjembatani antara birokrasi dan implementasi kebijakan. Demikian pula *funding* juga dipisahkan menjadi komponen tersendiri. Disamping itu, komponen ketiga teori Gertson, yaitu *limited number of player* yang pada prinsipnya merupakan pihak yang mendukung

proses implementasi kebijakan disatukan dengan sub-komponen *human resources* yang merupakan bagian dari komponen *translation ability*. Sedangkan komponen keempat Gertson, yaitu *public accountability* secara implisit masuk pada keempat komponen, karena pada hakekatnya *accountability* dilaksanakan pada seluruh komponen implementasi kebijakan.

Translatio ability, Sumberdaya Manusia. Komponen *translation ability* dalam penelitian ini mencakup beberapa hal, antara lain: (1) sumberdaya manusia penentu kebijakan bidang olahraga, (2) pemahaman terhadap kebijakan bidang olahraga. Aman (2009: 2), memandang sumberdaya manusia sebagai: "... *control or commitment practices. The control approach aims to increase efficiency and rely on strict rules and rewards are based on outputs while the commitment approach aims to increase effectiveness and rely on conditions that encourage employees to identify with the goals of the organisation and work hard to accomplish those goals*".

Organisasai dan Manajemen Olahraga, merupakan salah satu komponen yang terkait dengan penataan kelembagaan (*institutional re-*



Gambar 1.1 Teori Faktor Berpengaruh dalam Implementasi Kebijakan Publik (Diadaptasi dari Larry N. Gerstson, 2008: 117 – 120)

form), komponen ini mencakup, antara lain (1) penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOT), (2) tugas pokok dan fungsi masing-masing unit organisasi, dan (3) proses pengisian pengangkatan pejabat. Manajemen sebagai upaya manusia memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Komponen pembiayaan olahraga dalam penelitian ini, antara lain: (1) perencanaan dan proses pengajuan alokasi anggaran, (2) alokasi dan distribusi anggaran, (3) pembelanjaan dan pemanfaatan anggaran, dan (4) akuntabilitas penggunaan anggaran. Masalah pembiayaan atau anggaran ini sering kali menimbulkan masalah mulai dari proses pengalokasian, pendistribusian, pemanfaatan, maupun pelaporan pertanggungjawaban penggunaannya. Menurut Neil (2009: 39), "... the organisational and funding contexts in which sport policy actors formulate and implement policy in pursuing their interests".

Salah satu tujuan dari kebijakan olahraga (sport policy) terkait sarana dan prasarana adalah "aims of the sport policy: ...to guide the development of facilities and sporting infrastructure of consonant with the needs and resources of the country" (www.caricom.org 2010: 4). Bennet, Howell dan Simri (1983: 169), memberikan gambaran mengenai pentingnya sarana dan prasarana dalam olahraga prestasi bahwa: "undoubtedly, the improvement of

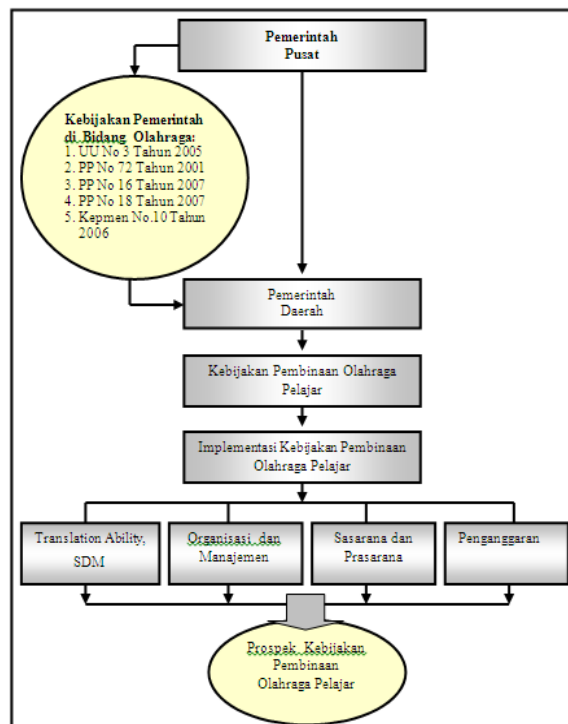
sport facilities has been one of the major contributions to the improvement of athletic achievement". Jadi tidak diragukan lagi, bahwa peningkatan fasilitas olahraga prestasi merupakan salah satu kontribusi besar bagi peningkatan prestasi atlet.

Konsep dan alur pikir ini yang dijadikan sebagai landasan filosofis dalam penelitian ini seperti dalam Gambar 2.1.

Metode

Berdasarkan karakteristik tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, "... qualitative research can make an important contribution to the understanding and making of policy" (Denzin dan Yvonna 1994: 162). Penelitian kualitatif sering disebut dengan penelitian naturalistik, karena penelitian menghendaki kejadian-kejadian yang berkaitan dengan fokus yang alamiah (Bogdan dan Biklen, 1982: 97). Disamping itu, pengambilan sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball* secara induktif sejak awal penelitian, sepanjang penelitian dan setelah selesai penelitian dilakukan, teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi (gabungan) yang mengutamakan prespektif *emic*, yaitu lebih menekankan proses dari pada hasilnya (Danim 2005: 175).

Teknik Pengumpulan Data: 1) observasi,



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

2) wawancara, dan 3) penelusuran dokumen (Patton 2002: 4). Sesuai dengan masalah, maka yang dijadikan informan adalah: a) Untuk mendapatkan data tentang kemampuan para pengelola PPLP dan PPLPD terkait dengan pelaksanaan pembinaan olahraga, informan kunci adalah Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga, anggota Komisi-IV DPRD, KONI/KOI, Pengurus Induk Organisasi Olahraga terkait cabang olahraga yang dibina pada PPLP dan PPLPD, pelaksana, dan Pelatih; b) Untuk mendapatkan tentang organisasi dan manajemen kebijakan pelaksanaan PPLP dan PPLPD, informan kuncinya adalah Kadis Dinpora; c) Untuk mendapatkan data dukungan biaya dan sarana prasarana terhadap pengelolaan PPLP, informan kunci adalah Kepala dan staf Dinpora, anggota DPRD Komisi-4, Ketua KONI/KOI, pengurus induk organisasi terkait cabang olahraga yang dibina pada PPLP dan pelatih PPLP; d) Untuk mendapatkan data tentang prospek implementasi kebijakan pelaksanaan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD, informan kunci Kepala Dinpora, anggota DPRD-Komisi 4, Ketua KONI/KOI, pembina, pelatih serta tokoh-masyarakat yang dianggap mengetahui pembinaan olahraga.

Teknik analisis data dapat dilihat pada gambar 2.2.

Hasil dan Pembahasan

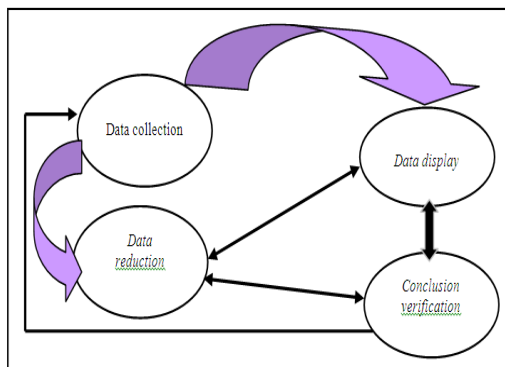
Secara lebih eksplisit anggota Komisi-IV DPRD menyatakan bahwa “inti dari pembinaan olahraga pelajar adalah peningkatan prestasi olahraga Sulawesi Utara yang bisa menopang prestasi olahraga nasional” (wawancara, 3 Mei 2010). Karena itu, peran pelatih, guru olahraga dan partisipasi masyarakat adalah merupakan titik awal pembinaan olahraga pelajar. Berdasarkan struktur potensi masyarakat Sulawesi Utara

pada umumnya, maka pembinaan olahraga pelajar pada PPLP mempunyai argumentasi strategis. **Pertama**, cabang olahraga yang dibina pada PPLP Sulawesi Utara adalah merupakan cabang olahraga unggulan Sulawesi Utara yang selama ini banyak mempersembahkan prestasi bagi Sulawesi Utara khususnya dan Indonesia pada umumnya. Isu **Kedua**, minat masyarakat Sulawesi Utara terhadap cabang olahraga yang dibina pada PPLP ini cukup tinggi dibandingkan cabang-cabang olahraga lainnya. Hal ini mendorong pemerintah provinsi Sulawesi Utara untuk memasukkan ke 5 (lima) cabang olahraga ini untuk dibina pada PPLP **Ketiga**, potensi olahraga yang dibina pada PPLP Sulawesi Utara berdasarkan pada sumber daya pelatih, dan ketersediaan sarana dan prasarana.

Aktor utamanya adalah Gubernur, Komisi-IV DPRD, sebagai penentu kebijakan, dan Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai pelaksana yang secara teknis bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar yang ada pada PPLP dan PPLPD. Ada dua hal menarik yang dapat diketengahkan dalam proses pengambilan keputusan ini. **Pertama**, adalah adanya perbedaan persepsi dan pandangan antar aktor-aktor kebijakan dalam proses pembahasan dan cara penyelesaiannya dan **kedua**, adalah interaksi antar aktor kebijakan dalam pengambilan keputusan maupun penetapan kebijakan pembinaan olahraga.

Dalam konstelasi ini, para aktor kebijakan pembinaan olahraga mempunyai peran penting dalam proses penentuan kebijakan yang akan dirumuskan oleh eksekutif. Karena itu, pernyataan anggota Komisi-IV DPRD tentang pembinaan olahraga menjadi penting untuk dipertimbangkan. Salah satu anggotanya menyatakan bahwa: Pembinaan olahraga harus dimulai dari usia dini, dengan melalui suatu pentahapan adalah merupakan suatu kunci untuk mendapatkan prestasi atlet yang optimal. Karena itu peran pelatih dan guru olahraga sangat diperlukan, di samping faktor penunjang lainnya seperti sarana dan prasarana dan dukungan pembiayaan serta peran dari orang tua (wawancara, 3 Mei 2010).

Pertama, pengembangan kebijakan dan manajemen yang meliputi (1) peningkatan mutu organisasi dan tenaga keolahragaan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas organisasi dan tenaga keolahragaan dengan sasaran pembina dan pelatih cabang olahraga; dan (2) pengembangan sistem sertifikasi dan standarnisasi profesi, memberikan sertifikasi bagi guru olahraga, pelatih, dan wasit yang telah memenuhi syarat. **Kedua**, pembinaan olahraga yang meliputi (1)



Gambar 2.2 Komponen dan Analisis Data, Model Interaktif

Tabel 4.1 Latar Belakang Pendidikan Bidang Olahraga, Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sulawesi Utara.

Jabatan	Pendidikan	Disiplin Ilmu
Kepala Dinas Olahraga	S-2	APDN
Kepala Bidang Olahraga	S-2	STPDN/Bandung
Kepala Seksi (olahraga pelajar & mahasiswa)	S-1	Administrasi/UNIMA
Kepala Seksi (olahraga prestasi)	S-1	FPOK/UNIMA
Kepala Seksi (olahraga rekreasi)	S-1	EKONOMI/STIE Manado
Anggota	S-1	FPOK/UNIMA
Anggota	S-1	Administrasi/UNIMA
Anggota	S-1	Administrasi/UNIMA
Anggota	SMA	IPS/A3
Anggota	SMA	IPS/A3
Anggota	SMA	IPS/A3
Anggota	SMA	IPS/A3

pelaksanaan identifikasi bakat dan potensi pelajar dalam berolahraga secara multilateral bagi pelajar usia dini; (2) menyiapkan olahragawan pelajar berbakat untuk dibina guna menunjang dan meningkatkan prestasi olahraga nasional; dan (3) peningkatan kesegaran jasmani dengan melaksanakan pelatihan senam kesegaran jasmani. **Ketiga**, Penyelenggaraan lomba, sayembara dan festival yang meliputi (1) kejuaraan antara PPLP dan PPLPD serta PPLM, yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil pembinaan olahraga khususnya pelajar pada PPLP dan PPLPD serta pembinaan olahraga mahasiswa PPLM), (2) menyelenggarakan lomba olahraga perbatasan antara Indonesia-Philipina, sebagai bentuk kerjasama dan persahabatan serta memelihara persatuan dan kesatuan antara kedua negara dan provinsi yang selama ini terjalin baik, dan (3) menyelenggarakan festival olahraga tradisional, sebagai bentuk untuk mengembangkan olahraga tradisional dan sekaligus untuk menggali nilai-nilai luhur budaya bangsa yang terkandung di dalamnya. **Keempat**, peningkatan mutu pendidikan yang meliputi (1) meningkatkan mutu akademik atlet dan meningkatkan mutu pelatih, dan **kelima**, pemantauan dan evaluasi yang meliputi monitoring dan evaluasi dengan melalui pendataan cabang olahraga, atlet, pelatih dan wasit di setiap kabupaten kota.

Kemampuan menterjemahkan (*translation ability*) merupakan kemampuan aktor penentu kebijakan dalam menterjemahkan dan memahami kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD serta merefleksikan dan men-

jabarkannya dalam bentuk implementasi. Oleh karena itu, *translation ability* merupakan salah satu faktor kunci dalam implementasi kebijakan pembinaan olahraga. Dua sub faktor utama terkait dengan *translation ability* adalah (1) sumberdaya manusia sebagai aktor pelaku kebijakan pembinaan olahraga, dan (2) pemahaman para aktor kebijakan terhadap UU dan peraturan pemerintah yang melandasi kebijakan pembinaan olahraga pada PPLP.

Pelaksana dimaksudkan disini adalah pihak eksekutif dan legislatif sebagai unsur penentu kebijakan serta Dinpora sebagai unsur pelaksana kebijakan, dan masyarakat sebagai sasaran atau pengguna kebijakan. Oleh karena itu, kapasitas sumberdaya para aktor penentu kebijakan tersebut sangat mempengaruhi keterpaduan kerjasama dan hubungan kerja, sehingga harus dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Sejumlah sumberdaya manusia yang tersedia belum seluruhnya memiliki kualitas yang memadai dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Sebagai contoh, dari 13 orang staf bidang olahraga Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi Sulawesi Utara, 2 orang berlatar belakang magister S-2, 6 orang berlatar pendidikan (sarjanan) S-1, dan 5 orang berlatar pendidikan SMA. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada **Tabel 4.1**

Pernyataan beberapa subjek yang diwawancarai mencerminkan fenomena pemahaman para pengelola kebijakan pembinaan olahraga di Sulawesi Utara masih bersifat superfisial daripada substansial. Salah seorang staf di Dinas

Tabel 4.2 Penyebaran Tempat Kerja
Dinpora Provinsi Sulut
Sumber: Dinas Pemuda dan Olahraga
Provinsi Sulawesi Utara, 2010

Bidang Penyebaran Tempat Kerja	Jumlah
Kepala Dinas	1 orang
Sekretaris	1 orang
Kepala Sub-Bagian	3 orang
Kepala Bidang	4 orang
Kepala Seksi	12 orang
Staf	33 orang
Jumlah	54 orang

Pemuda dan Olahraga ketika ditanya mengenai persepsi tentang tingkat pemahaman pelaksanaan kebijakan pembinaan olahraga (wawancara, 19 Juli 2010), menyatakan sebagai berikut: Masalah pembinaan olahraga di Sulawesi Utara bergantung pada pemerintah daerah. Adapun cabang olahraga yang dibina pada PPLP itu adalah cabang olahraga unggulan Sulawesi Utara, yang selama ini banyak memberikan kontribusi juga pada kontingen Indonesia.

Meskipun hampir seluruh informan menyatakan bahwa penentu kebijakan di Sulawesi Utara menyambut dan mendukung pelaksanaan pembinaan olahraga, ada pula yang menyatakan bahwa penentu kebijakan tersebut belum sepenuhnya memahami pentingnya pembinaan olahraga. Berikut ini pernyataan informan penunjang saat diwawancara (16 Agustus 2010), sebagai berikut: Memang kalau ditanya banyak yang mendukung, tetapi tidak tahu apakah dukungannya dilandasi oleh pemahaman terhadap pembinaan olahraga atau hanya sekedar memberikan dukungan tanpa mengetahui pokok permasalahannya.

Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi Sulawesi Utara mempunyai struktur organisasi, yang disesuaikan dengan kebutuhan otonomi dan karakteristik daerah. Struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi Sulawesi Utara terdiri dari Kepala Dinas dan Sekretaris yang didukung oleh unit kerja yang secara teknis mempunyai tugas mengimplementasikan kebijakan kepemudaan dan keolahragaan. Unit kerja tersebut meliputi: (1) Kepala Bidang Pemuda, (2) Kepala Bidang Olahraga, (3) Kepala Bidang Pengawasan, dan (4) Kepala Bidang Pengembangan dan Pendataan Sarana dan Prasarana, serta didukung oleh (5) Kepala sub Bagian Hukum dan Kepegawaian, (6) Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan, dan (7) Kepala Sub Bagi-

an Umum.

Sebagai salah satu bidang/sub-dinas, bidang olahraga bukan hanya bertanggung jawab terhadap Pusat Pembinaan dan Latihan Olahraga Pelajar dan Pelajar Daerah (PPLP dan PPLPD) maupun mahasiswa yang tergabung dalam Pusat pembinaan dan Latihan Olahraga Mahasiswa (PPLM), tetapi juga mengurus masalah-masalah olahraga tradisional masyarakat, dan olahraga rekreasi serta olahraga penyandang cacat. Jumlah staf administratif yang menjadi tanggung jawab Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi Sulawesi Utara sebanyak 54 orang, dengan rincian disajikan pada **Tabel 4.2**.

Sejak dibentuk Dinpora provinsi Sulawesi Utara tahun 2007, dan diikuti oleh beberapa kabupaten/kota, dari 6 orang kepala dinas yang pernah diangkat di kabupaten/kota yang ada di provinsi Sulawesi Utara, semuanya tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman ilmu keolahragaan

Adanya penempatan dan pengalaman yang tidak didasarkan pada kriteria yang terukur mempunyai dampak langsung terhadap implementasi kebijakan pembinaan olahraga. **Pertama**, adanya kemungkinan orang yang diangkat tidak relevan ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu. **Kedua**, juga ada kemungkinan seorang diangkat karena tekanan penguasa. Salah satu informan yang diwawancarai menyebutkan bahwa: "Salah satu eksekutif otonomi daerah adalah terciptanya raja-raja kecil yang mempunyai yuridiksi ekstra-organisasi". Yuridiksi ini kemudian dapat digunakan untuk menentukan kebijakan sendiri yang mungkin bertentangan dengan kebijakan yang secara resmi telah diadopsi oleh Dinpora provinsi Sulawesi Utara.

Perencanaan dan proses pengajuan anggaran olahraga untuk provinsi Sulawesi Utara dimulai dari Dinpora yang sebelumnya telah mengadakan rapat dengan jajarannya untuk menyusun program anggaran olahraga. Setelah program dan anggaran disusun, Dinpora mengajukan kepada pemerintah provinsi untuk dibahas. Dalam pembahasan ini, Dinpora juga di undang. Setelah pembahasan oleh pemerintah provinsi, usulan program dan anggaran tersebut dilanjutkan kepada DPRD untuk dibahas lebih lanjut. Pendanaan yang diberikan oleh pemerintah pusat terhadap pembinaan olahraga pada PPLP dan PPLPD ini, setiap tahunnya mengalami peningkatan sebagaimana dilihat pada **Tabel 4.3**.

Pusat Pembinaan dan Latihan Olahraga Pelajar dan Pelajar Daerah PPLP dan PPLPD sebagai salah satu bentuk otonomi daerah dalam pembinaan olahraga juga membawa implikasi

Tabel 4.3 Batuan Anggaran Pemerintah Pusat Terhadap PPLP Sulawesi Utara, Kurung waktu 3 Tahun Terakhir**Sumber** : Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sulawesi Utara, 2010

Tahun Anggaran	Sumber Dana	Jumlah (Rp)
2007/2008	APBN	2.426.900.000
2008/2009	APBN	2.750.000.000
2009/2010	APBN	3.771.750.000

pada pengalokasian dan pendistribusian anggaran. Adanya pelimpahan wewenang kepada pemerintah provinsi dalam hal Dinpora, diharapkan pengalokasian anggaran untuk pembinaan olahraga semakin memadai yang disesuaikan dengan tingkat urgensi, kebutuhan, dan manfaat yang akan diperoleh. Menurut semua informan yang sempat diwawancarai, mengaku sangat puas dengan imbalan yang diberikan selama melatih dan membina di PPLP.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 26 tahun 2004, tentang transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dinyatakan bahwa: "Tranparansi penyelenggaraan pelayanan publik merupakan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang bersifat terbuka bagi masyarakat dan proses kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/pengendaliannya, serta muda diakses semua pihak". Demikian juga UU RI No. 14 Tahun 2008, tentang Keterbukaan Informasi Publik Pasal 9 Ayat (1) dan (2) dinyatakan bahwa: "Setiap badan publik wajib mengumumkan informasi publik. Informasi yang dimaksud berkaitan dengan kinerja badan publik dan informasi mengenai laporan keuangan".

Adanya sistem pertanggung jawaban yang lebih mengarah pada akuntabilitas dapat dijadikan dasar penyusunan kebijakan dan program pada tahun mendatang. Untuk itu, lembaga DPRD harus mampu menjalankan fungsi kontrol secara efektif. Dalam menjalankan fungsi kontrol DPRD memusatkan perhatian pada prosedur, mekanisme, dan pencapaian implementasi kebijakan pembinaan olahraga, termasuk ketepatan sasaran kebijakan. Pada struktur pemerintahan provinsi Sulawesi Utara terdapat Badan Pengawas Daerah. Badan ini melakukan kontrol internal yang secara administratif bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Hasil pengawasan internal ini tidak mempunyai gaung politis yang luas, sehingga kurang efektif untuk menyesuaikan agenda kebijakan bidang pembinaan olahraga.

Kondisi sarana dan prasarana yang akan dipaparkan meliputi sarana prasarana penunjang kegiatan dan pelaksana dalam mengimplementa-

sikan kebijakan pembinaan olahraga pada PPLP dan PPLPD. Beberapa sarana prasarana yang tersedia pada Dinpora provinsi Sulawesi Utara untuk kegiatan pembinaan antara lain kendaraan operasional, gedung perkantoran, gedung dan lapangan tempat latihan dan pertandingan, termasuk laboratorium, dan alat-alat latihan dan pertandingan untuk atlet.

Sebagai sarana mobilitas, Dinas Pemuda dan olahraga memiliki 1 (satu) buah mobil, bantuan dari pemerintah pusat (Kementerian Pemuda dan Olahraga) sebagai kendaraan operasional untuk pembinaan olahraga pada PPLP dan PPLPD. Kendaraan operasional ini diperlukan menunjang kegiatan, baik pelatihan maupun pertandingan atlet. Kendaraan amat dibutuhkan oleh atlet, pelatih maupun para pengelola PPLP dan PPLPD, terutama saat atlet akan melakukan pertandingan ujicoba (*try out*) maupun pertandingan yang jaraknya cukup jauh.

Untuk cabang olahraga renang menggunakan kolam renang Ranowangun Sario Manado, yang jaraknya dari asrama atlet kira-kira 250 meter. Gedung yang dibangun pada tahun 1988 ini pernah digunakan dalam Kejurnas Renang Kelompok Umur pada tahun 1989. Namun kondisinya saat ini sangat memperhatikan, baik atap gedung, lantai, kamar ganti dan alat penerangan tidak memadai. Salah satu informan yang juga tokoh olahraga Sulawesi Utara menyatakan bahwa: "Selama kurung waktu 20 tahun pengembangan dan pemeliharaan prasarana dan sarana olahraga tidak ada, tolong dicatat itu, mulai dari gubernur E. E. Mangindaan, A. J. Sondahk sampai pada S.H. Sarundajang sekarang ini".

Perawatan dan perbaikan sarana prasarana tetap dilakukan, tetapi nampaknya tidak maksimal karena alasan yang sama, yaitu keterbatasan dana. Bahkan untuk sarana tertentu, misalnya perbaikan lantai dan atap gedung tidak pernah dilakukan.

Berdasarkan pada pengamatan di lapangan, ada semacam kesan bahwa ada keinginan untuk merawat dan menggunakan sarana prasarana olahraga kalau masih baru. Kesan ini terjadi pada gedung dan kolam renang, sehingga yang terjadi adalah banyak prasarana olahraga yang

digunakan tanpa diimbangi perawatan dan perbaikan. Sebagai contoh kolam renang, kolam ini disamping digunakan pelatihan untuk atlet PPLP juga digunakan untuk umum, seperti siswa yang datang praktek olahraga renang. Beberapa pelatih PPLP mengatakan. "Bahwa dampak dari otonomi daerah, bidang olahraga harus dapat memanfaatkan sarana dan prasarana olahraga seefektif dan seefisien mungkin karena kenyataan pemerintah tidak mengalokasikan dana untuk pengembangan maupun pemeliharaan dan perawatan olahraga" (Wawancara, 3 Mei 2010).

Simpulan

Simpulan Di dalam Negara yang ditandai dengan kompleksitas yang sangat tinggi (*high complexity*), tidak mungkin pemerintah pusat mampu menangani seluruh kegiatan pelayanan serta memecahkan permasalahan pembinaan olahraga secara terpusat (*centralize*). Namun demikian, kendali sebagai wakil pemerintahan di daerah yang akan melaksanakan program ini akan semakin kuat jika rantai komando ke bawah juga mengalir dan dikembangkan institusi lapangan di bawahnya. Dalam implementasinya, kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD, telah memberikan keleluasaan kepada setiap daerah untuk mengembangkan kapasitasnya masing-masing untuk melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mengimplementasikan kebijakan publik bidang pembinaan olahraga secara efektif, efisien, dan akuntabilitas.

Translation Ability, Aktor Penentu Kebijakan. Kemampuan aparat pemerintah provinsi dipandang dari konsep kemampuan menterjemahkan (*translation ability*): **Pertama**, belum cukup efektif dalam pengelolaan pembinaan olahraga pelajar di daerah. Walaupun pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga memiliki rata-rata latar belakang jenjang pendidikan yang cukup tinggi, namun posisi tawar (*bargaining position*) lebih rendah dibandingkan dengan aktor lainnya, yaitu Gubernur dan DPR. **Kedua**, Latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan bidang pekerjaan ini mengakibatkan adanya ketidakseimbangan (*imbalance structure*) dalam proses interaksi antara aktor-aktor kebijakan pembinaan olahraga, sehingga keputusan yang diambil dalam penentuan maupun dalam implementasi kebijakan cenderung kurang berkualitas.

Sebagai sistem penunjang bagi suatu implementasi kebijakan cenderung: 1) kurang efektif dalam mewedahi fungsi implemantasi kebijakan publik. Organisasi dan manajemen seba-

gai *support system* seharusnya dapat memberikan fasilitas terhadap berjalannya implementasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD, terutama dalam pelaksanaan pelayanan pembinaan olahraga kepada masyarakat, 2) aparat pengelolah organisasi di Dinpora provinsi Sulawesi Utara, sebagai pelaksana kebijakan pembinaan olahraga pelajar, cenderung lebih berfungsi sebagai sub-ordinasi dari aktor-aktor dan pengguna kebijakan daripada sebagai mitra sejajar yang tugasnya melaksanakan berbagai inovasi pembinaan olahraga pelajar yang semakin berkualitas.

Penganggaran atau penyediaan pembiayaan anggaran untuk implementasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD Sulawesi Utara, cenderung: 1) mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, 2) jika dilihat dari sisi manfaat, masih cenderung kurang terarah dan proporsional pada setiap unit kegiatan. Hal ini dibuktikan karena tidak ada keterbukaan penggunaan anggaran kepada peneliti, yang menimbulkan kecurigaan terhadap adanya sesuatu yang tidak proporsional pada penggunaan anggaran.

Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung bagi implemantasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD di Sulawesi Utara, cukup memadai. Namun untuk dapat mewujudkan secara maksimal, sarana dan prasarana tersebut masih perlu dilakukan perawatan, pemeliharaan, dan bahkan penambahan atau pembaharuan (*update*) alat-alat latihan maupun pertandingan. Penelitian melahirkan berbagai temuan menarik berkaitan dengan pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana yang kurang mendapat perhatian. Terdapat kecenderungan yang konsisten bahwa mengajukan anggaran pengadaan yang baru lebih mudah daripada mengajukan anggaran untuk perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada. Pengadaan sarana dan prasarana yang baru cenderung lebih dapat menjawab kepentingan para pengambil keputusan daripada pemeliharaan dan perawatan.

Disamping merekomendasikan "Model Implementasi Pembinaan dan Latihan Olahraga Pelajar dalam Perspektif Kebijakan Publik", peneliti juga memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

Bagi Pemerintah Pusat: 1) Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran perlu kembali peninjauan terhadap UU dan PP, yang merupakan landasan kebijakan di lapangan, sehingga tidak akan terjadi deviasi akibat pemahaman yang tidak benar oleh para pelaku kebijakan olahraga di daerah; 2) Peninjauan kembali terhadap imple-

mentasi kebijakan pembinaan olahraga secara profesional dan proporsional, sehingga tidak terkesan dilaksanakan "asal jalan" sesuai kehendak politis penentu kebijakan; 3) Membangun regulasi dan sistem kelembagaan yang kuat serta kemampuan pemerintah untuk mengontrol setiap unit pelaksanaan kebijakan pembinaan olahraga; 4) Perlunya sinergi (*synergy*) antara Legislatif, Eksekutif, KONI, Induk Organisasi Cabang Olahraga, dan masyarakat sebagai pengguna kebijakan (*beneficiaries*) untuk membangun kebijakan pembinaan olahraga yang unggul; 5) Diperlukan komitmen, kesungguhan, keikhlasan, keteladanan dan *moral responsibility* dari para *stakeholder* kebijakan untuk membangun kebijakan pembinaan olahraga yang unggul; 6) Agar pembinaan olahraga pelajar lebih terarah, sebaiknya PPLPD yang ada di tingkat provinsi dialihkan ke kabupaten/ kota dengan fokus pembinaan pada anak usia SD dan SMP, sehingga keberadaan PPLP di tingkat provinsi lebih difokuskan pembinaannya pada anak usia SMA; 7) Cabang olahraga yang dibina pada PPLP di setiap provinsi, sebaiknya juga dibina pada PPLM, agar atlet yang memiliki potensi bisa dikembangkan, demi kesinambungan pembinaan olahraga pelajar secara profesional dan proporsional.

Bagi Pemerintah Daerah Sulawesi Utara:

1) Pemerintah daerah Sulawesi Utara perlu melibatkan masyarakat pengguna kebijakan (*public beneficiaries*) dalam proses pengambilan keputusan, agar keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan lokal dan nasional serta demokratis. Semakin demokratis suatu kebijakan yang diputuskan, semakin relevan kebijakan tersebut dengan kebutuhan masyarakat; 2) Pemerintah daerah Sulawesi Utara perlu memperhatikan dan memprioritaskan cabang olahraga unggulan serta sistem perekrutan atlet dalam pembinaan dan pelatihan olahraga pelajar, agar pembinaan bisa menunjang pencapaian prestasi olahraga nasional dan internasional; 3) Pemerintah daerah Sulawesi Utara perlu memperhatikan *human resources* dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan dalam pengisian jabatan masing-masing aktor pelaksana kebijakan, agar implementasi kebijakan berjalan secara efisien, efektif dan penuh tanggung jawab; 4) Pemerintah daerah Sulawesi Utara perlu memiliki program-program aksi sebagai tindak lanjut dari penelitian ini, antara lain: (1) peningkatan *translation ability* aktor penentu dan pelaksana kebijakan, (2) penataan struktur organisasi dan manajemen atau penataan kelembagaan, (3) perluasan basis dukungan anggaran untuk pembinaan olahraga, serta (4) mengajak swasta dan BUMN untuk ber-

partisipasi membina olahraga.

Berdasarkan hasil penelitian ini, diusulkan untuk memperhatikan beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi implementasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar pada PPLP dan PPLPD di daerah, yaitu: (1) kemampuan *translation ability*, yang sangat ditentukan kapasitas *human resources*, (2) penataan struktur organisasi dan manajemen, (3) penganggaran olahraga, dengan mengajak swasta untuk berpartisipasi, (4) *facilities and infrastructure* pendukung. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah (*political will* pemerintah, kredibilitas anggota DPR dan DPRD Komisi-IV yang menaungi berbagai kebijakan olahraga, komitmen, budaya dan karakteristik masyarakat, kepastian hukum dan undang undang serta peraturan-peraturan pemerintah yang menjadi dasar implementasi kebijakan.

Harus diakui bahwa kemaun politik olahraga pemerintah lemah yang mengakibatkan aspek lainnya bubar (*fall apart*). Demikian juga DPR dan DPRD, kalau saja yang duduk adalah pribadi-pribadi berkarakter dan kuat, bersih dan tegas, maka produk yang dihasilkan akan bermutu. Faktor potensial ini perlu mendapat perhatian dalam implementasi kebijakan pembinaan olahraga pelajar.

Daftar Pustaka

- Aman, M.S. 2009. *Developing Human Resource Through Sport Management*. Kuala Lumpur: Sport Centre, University of Malaya.
- Bogdan, R.C. and Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introductory to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bucher, C. A. and Krotee, M. L., 2002. *Management of Physical Education and Sport*. Boston: McGraw-Hill.
- deLeon, P. and deLeon, L. 2001. What Ever Happened to Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. J-PART 12.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., and Eisner, A.B. 2008. *Strategy Mangement: Test and Cases*. (14th Ed). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Djalal, F. 2010. *Kebijakan Pusat Tak Perhatikan Keunikan Lokal*. Jakarta: Kompas. Penerbit. PT. Kompas Media Nusantara.
- Dunn, W.N. 2003. *Public Policy Analysis: An Introduction*. (10th Ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dye, T.R. 1978. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall. Inc.
- Edward, C.E. and Sharkansky, I. 1978. *The Policy: Predicament*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Elizabeth, P. Hallinan, C. and Kimberly, S. 2008. *Critical Issues in contemporary sport: Power, politics and social change*. Proceedings. Beijing: Peoples Sports Publishing House.
- Fan Hong. 2007. *Staging the Games: Economic, En-*

- vironmental and Political Impact of the Beijing Olympic Games on Chinese Society. Yogyakarta: *International Conference on Sport Industry*.
- Green, M.J. 2008. *Sport, Politics and Public Policy*. Institute of Sport and Leisure Policy. Loughborough: Leicestershire. UK. M.J. Green@lboro.ac.uk
- Hernandez, A.R. 2002. *Managing Sport Organizations*. United Kingdom: Human Kinetics.
- Houlihan, B. 1997. *Sport, Policy and Politics: A Comparative Analysis*. London: by Routledge.
- Hoye, R. N., M. and Houlihan, B. 2010. *Sport and Policy: Issues and Analysis*. (1st Ed). United Kingdom: Butterworth-Heinemann, Jordan Hill.
- Hylton, K. et al. 2001. *Sport Development: Policy, Process and Practice*. London: by Routledge.
- Larry N. Gerstson. 2008. *Public Policymaking in a Democratic Society: A Guide to Civic Engagement*. (2nd Ed). New York: M.E. Sharp, Inc.
- Lutan, R. et al. 2004. *Supervisi Pendidikan Jasmani: Konsep dan Praktek*. Depdiknas. Jakarta: Direktorat jenderal Keolahragaan.
- Miles, M.B. and Huberman, M.A. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks. (2nd Ed). California: Sage Publication, Inc.
- Nakamura, R.T. and Smallwood, F. 1980. *The Politics of Policy Implementation*. New York: St. Martin' Press.
- Neil, A. K. 2009. *Sport Policy and Governance: Local Perspective*. Champaign: Human Kinetics.
- Nugroho, R. 2009. *Public Policy*. Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd Ed). California: Sage Publication, Inc.
- Santo, A. C. and Gerard, C. S. 2010. *Sport and Public Policy: Social, Political, and Economic Perspectives*. Champaign: Human Kinetics.
- Soesilowati, E. 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Aplikasi*. Semarang: UNNES Press.
- Widodo, E. 2009. *Kebijakan Olahraga Sebagai Kunci Sukses Pengembangan Olahraga*. www.bolanews.com.accessed/21/10/2009.
- www.caricom.org.human_social_sport. 2009. *National Sports Policy Saint Lucia*. Accessed/11/1/2010.