



SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN



**PERAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM  
MEMBANGUN KARAKTER BANGSA**

# Prosiding

24 NOVEMBER 2011  
BANDAR LAMPUNG - INDONESIA

## MANAJEMEN PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
FKIP UNIVERSITAS LAMPUNG

*Bekerjasama dengan:*  
IKATAN SARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN INDONESIA  
(ISMaPI)



**LEMBAR PENGESAHAN  
PUBLIKASI ILMIAH**

**Penulis**

Nama : Dr. Alben Ambarita, M.Pd.  
NIP : 19570711 1985031004  
Pangkat/ Golongan : Penata Tk. I/III d  
Jabatan Fungsional : Lektor  
Judul : Desentralisasi Fungsional Pendidikan  
Nama Jurnal Publikasi : Prosiding Seminar Nasional Pendidikan:  
"Peran Manajemen Pendidikan Nasional dalam Membangun  
Karakter Bangsa"  
Diterbitkan oleh:  
Program Magister Manajemen Pendidikan FKIP Unila  
Kerjasama dengan  
Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI)  
ISBN: 978-602-19933-0-9  
Cetakan Pertama : 2011

Penulis

**Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**  
NIP 19850711 1985 03 1 004

Pembantu Dekan I FKIP Unila,



**Dr. M. Thoha BS. Jaya, M.S.**  
NIP 19520831 1981 03 1 001

Menyetujui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan,

**Drs. Baharuddin Riyyak, M.Pd.**  
NIP 19510507 198103 1 002

Mengetahui

Ketua Lembaga Penelitian Universitas Lampung,



**Dr. Eng. Ami Syarif**  
NIP 19670103 199203 1 003

DOKUMENTASI LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS LAMPUNG	
TGL	22 April 2013
NO. INVEN	27/UN26/8/PL/FKIP/2013
JENIS	Prosiding
PARAF	R

**Hak Cipta ada Pada Editor**

**Dilarang mengutip sebagian atau isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin sah dari Editor**

**Cetakan Pertama : 2011**

**Judul Buku : Prosiding Seminar Nasional Pendidikan :  
"Peran Manajemen Pendidikan Nasional dalam  
Membangun Karakter Bangsa"**

**Editor : 1. Prof. Dr. Djaman Satori, M.A.  
2. Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd.  
3. Dr. Bujang Rahman, M.Si.  
4. Dr. Sumadi, M.S.  
5. Dr. Sowiyah, M.Pd.  
6. Dr. Irawan Sunoro, M.Si.  
7. Dr. Riswanti Rini, M.Si.  
8. Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**

**Desain Sampul : Dr. Sowiyah, M.Pd.**

**Diterbitkan oleh :  
Program Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Lampung  
Kerjasama dengan  
Ikatan Sarjana manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI)**

**ISBN : 978-602-19933-0-9**

## DAFTAR ISI

	Halaman
1. Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Perspektif Membangun Karakter Bangsa. <i>Anny Nurbasari, Universitas Kristen Maranatha Bandung</i> .....	1
2. Peranan Manajemen Pendidikan dalam Membangun Karakter Bangsa <i>Bujang Rahman, Dekan FKIP Universitas Lampung</i> .....	17
3. Manajemen Pendidikan dan Pendidikan Karakter Bangsa <i>Khaidarmansyah, Kepala Dinas Pendidikan Kota Metro</i> .....	27
4. Implementasi Manajemen Mutu Peningkatan Berbasis Sekolah Pada Sekolah Menengah Pertama Di Kota Bandar Lampung <i>Supomo Kandar, FKIP Universitas Lampung</i> .....	37
5. Membangun Pendidikan Karakter dalam Sistem Pendidikan Nasional <i>Edy Harapan, Universitas Pendidikan PGRI Palembang</i> .....	62
6. Pengungkapan <i>Intellectual Capital</i> Melalui Sebagai Upaya Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan. <i>Andriani Parastiwi, Politeknik Negeri Malang</i> .....	80
7. Peningkatan Akuntabilitas Publik Melalui Pembinaan Karakter Religius di SMP Negeri 13 Bandar Lampung. <i>M. Badrun, SMP N 13 Bandar Lampung</i> .....	92
8. Developing Critical Thinking Karakter Toward Mathematics Using Problem Solving Method. <i>Tri Yuni Hendrowati, STKIP Muhammadiyah Pringsewu</i> .....	105
9. Implementasi Budaya Organisasi dalam Perilaku Dosen di FKIP Universitas Lampung. <i>Irawan Suntoro, FKIP Universitas Lampung</i> .....	117
10. Desain Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-Nilai Ulul Albab di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. <i>Sugeng Listyo Prabowo, UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang</i> .....	129
11. Implementasi Manajemen Mutu di Perguruan Tinggi <i>Sumadi, FKIP Universitas Lampung</i> .....	146
12. Desentralisasi Fungsional Pendidikan <i>Alben Ambarita, FKIP Universitas Lampung</i> .....	160

13. Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Matematika Menggunakan Metode <i>Discovery Learning</i> di SMP Negeri 2 Metro <i>Joko Widodo, Kardiman, SMP Negeri 2 Metro</i> .....	176
14. Manajemen Pendidikan di Sekolah Sugar Group Lampung Sebuah Terapan Pendidikan) <i>Titin Ellyana, SMP Sugar Group, Lampung</i> .....	187
15. Sistem Manajemen Mutu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di SD Negeri I Metro Pusat <i>Sowiyah, Dosen FKIP Universitas Lampung</i> .....	197
16. Membangun Karakter Peserta Didik melalui Pengembangan Budaya Sekolah Bernuansa Religius di Sekolah <i>Titiek Rohanah Hidayati,</i> .....	206
17. Organizational Citizen ship Behavior Tenaga Pendidik sebuah Tinjauan Teoritis <i>Avianti Saptoani, Dosen Akademi Angkatan Laut &amp; Kobangdikal</i> .....	220
18. Pemanfaatan Peta Rbi sebagai Dasar Pembuatan Peta Tematik Pendidikan di Kota Bandar Lampung <i>Dedy Miswar, FKIP Universitas Lampung</i> .....	239
19. Memfasilitasi Pendidikan Karakter melalui Manajemen Sekolah <i>Hadiyanto</i> .....	248
20. Peran Sekolah dalam Mempersiapkan Peserta Didik Berkarakter <i>Sultan Djasmi, FKIP Universitas Lampung</i> .....	265

## KATA PENGANTAR

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Seminar Nasional Pendidikan 2011 yang diselenggarakan oleh Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Lampung dan Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan (ISMaPI) pada tanggal 24 Nopember 2011 dengan tema "**Peran Manajemen Pendidikan dalam Memangun Karakter Bangsa**" dapat terlaksana dengan lancar. Seminar dihadiri oleh Ketua dan Bendahara Pengurus ISMaPI Pusat, Presiden ICMAL, serta dari Universitas Negeri Makasar, Akademi Angkatan Laut Surabaya, Universitas Negeri Malang, Politeknik Negeri Malang, UIN Malang, STAIN Jember, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Universitas Negeri Bengkulu, STKIP PGRI Palembang, dan tuan rumah Universitas Lampung.

Kegiatan seminar ini diharapkan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas karya ilmiah/penelitian bidang manajemen pendidikan. Makalah yang dipresentasikan dalam Seminar Nasional tersebut disusun dan disebarluaskan serta didesiminasikan kepada pihak-pihak yang membutuhkan dalam bentuk prosiding. Prosiding ini diharapkan tidak hanya sebagai sarana untuk saling tukar informasi karya ilmiah/penelitian bidang manajemen pendidikan, tetapi lebih dari itu semoga dapat dimanfaatkan bagi masyarakat luas yang membutuhkan dan pemerhati pendidikan sebagai kajian-kajian manajemen pendidikan yang ada dalam prosiding ini.

Terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya dan diterbitkannya prosiding ini. Semoga isi yang terkandung dalam prosiding ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Amin.

Bandar Lampung, Nopember 2011

Ketua Panitia

**Dr. SUMADI, M.S**

## DESENTRALISASI FUNGSIONAL PENDIDIKAN

Oleh

Dr. ALBEN AMBARITA, M.Pd.  
Dosen FKIP Universitas Lampung

### Abstrak

Desentralisasi pendidikan bertujuan untuk pengoptimalan berbagai sumberdaya setempat untuk difungsikan, sesuai dengan keberadaan atau potensi nilai dan sikap peserta didik pada masa sekarang dan masa yang akan datang, dengan prioritas manajemen pada urgenitas masalah yang harus dihadapi. Desentralisasi fungsional pendidikan dengan pendekatan demokrasi dengan *value clarification technique* diharapkan dapat menjembatani ekstrem ketidaksesuaian pemahaman antara penguasa dengan pelaksana di lapangan, dengan prioritas pada: 1) kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu oleh seluruh lapisan masyarakat, 2) manajemen pendidikan perlu ditata melalui pendekatan *schoolbased management* dan *community based education*; dan 3) sistem pelaksanaan pembelajaran menerapkan sistem klarifikasi nilai dan pemecahan masalah dengan tidak meninggalkan nilai-nilai budaya yang terkandung di dalamnya.

### Pendahuluan

Sasaran manajemen pendidikan adalah pengelolaan dan pemberdayaan potensi partisipasi masyarakat untuk memperkuat institusi sekolah, dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, sehingga diperoleh sumber daya manusia yang berdaya saing dan kompeten. Perubahan sistem sentralisasi menjadi desentralisasi dimaksudkan agar pengelolaan potensi sumber daya lebih banyak didominasi daerah, yang secara otomatis menghasilkan pola pengelolaan sekolah (pendidikan) yang otonom. Berbagai kondisi penyebab perubahan ini di antaranya adalah: (1) pengelolaan pendidikan yang terkesan tertutup sehingga diperlukan keterbukaan manajemen, ditunjukkan dengan mengikutsertakan komponen masyarakat untuk menentukan kebijakan pengembangan sekolah; (2) jalur birokrasi yang panjang membuat lambatnya pembinaan dan pengawasan dari pusat, komunikasi berjalan tersendat, sehingga proses perbaikan bersifat sementara

atau *ABS*; dan (3) kondisi ekonomi Indonesia, dimana masyarakat masih didominasi kemiskinan, sehingga menjadi *handicap* untuk tercapainya tujuan pendidikan.

Berkaitan dengan kondisi di atas, desentralisasi diharapkan dapat mengatasi kondisi tersebut (Pidarta, 2001 dan Soewartoyo, 2003), di mana masyarakat harus terlibat memperkuat sekolah sehingga pendidikan berakar pada masyarakat, sehingga mereka dapat diandalkan untuk bertanggungjawab menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sekolah. Selain itu, akar budaya masyarakat dapat mengisi kurikulum pendidikan sekolah, yang menjembatani tuntutan globalisasi agar komunikasi cenderung menginternasional, kebudayaan antar suku bangsa dan antar negara akan saling berbaur dan saling mempengaruhi, keyakinan keagamaan umat akan saling diuji dan teruji, sifat dan sikap egois-individualistik berbarengan dengan orientasi yang materialistis semakin menonjol, persaingan perekonomian semakin kompetitif, keterampilan, keprofesionalan serta kepakaran semakin diperlukan dan saling mendominasi.

Berbagai variabel diharapkan dapat mengatasi masalah di atas, namun pada tulisan ini dibatasi pada pembentukan karakter atau sikap pengelola sekolah dan peserta didik, yang kaitannya dengan desentralisasi fungsi pendidikan. Sikap adalah kesiapan psikologis dan mental seseorang terhadap sesuatu. Sikap (*attitude*) pada dasarnya dibentuk atau terbentuk dari pengalaman-pengalaman, yang mengandung tiga komponen, yaitu komponen kognitif yang menyangkut ilmu pengetahuan; komponen afektif yang menyangkut perasaan atau emosi yang menjiwai pengetahuan, seperti timbulnya rasa suka atau tidak suka dan sebagainya; komponen perilaku atau perbuatan (*amalan*), yaitu kecenderungan berbuat atau beraksi dengan cara tertentu. Ketiga komponen ini pada umumnya saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Dalam kaitannya dengan pembentukan sikap keagamaan dan sikap budi luhur, maka ilmu pengetahuan (kognitif) harus diberikan kepada peserta didik, yaitu ilmu pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan tentang budaya dan adat istiadat. Semakin awal atau dini ilmu pengetahuan atau informasi diberikan kepada seseorang, akan semakin lama ilmu pengetahuan tersebut bertahan dalam diri atau jiwanya, dan semakin sulit pula terkikis atau dipengaruhi oleh informasi lain. Ilmu pengetahuan tentang keagamaan dan adat istiadat hendaknya diajarkan sebagai bagian integral dari kurikulum. Apabila hal ini dapat diimplementasikan dalam pembelajaran yang melekat pada setiap mata pelajaran, akan menjadi alat "filter" menyeleksi seluruh bentuk kebudayaan yang diperoleh atau diamati.

Pengambilan keputusan tertinggi pada desentralisasi pendidikan berada di pihak sekolah, mulai dari penyusunan kurikulum tingkat sekolah hingga program strategis dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan secara demokrasi dan efisiensi. Oleh karena itu, sasaran pembangunan pendidikan menjadi sangat efektif apabila pengelola sekolah mampu menjembatani dalam kurikulum sekolah. Apabila kurikulum ini dapat diwujudkan dalam pembelajaran yang mengedepankan sistem klarifikasi nilai dan pemecahan masalah, menggunakan daya nalar dengan cara membahas dan memperjelas masalah yang ditemui, kemudian mengidentifikasi masalah itu, mencari alternatif pemecahannya, mengumpulkan informasi atau data serta menganalisisnya untuk mengambil kesimpulan atau keputusan di sekolah yang dapat membentuk karakter pengelola dan siswa. Hal ini berhubungan dengan desentralisasi fungsional pendidikan di sekolah sebagai sebuah sistem dalam pengorganisasian pendidikan.

Desentralisasi fungsional di sekolah ditentukan berbagai alasan, seperti aspek guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya, kurikulum dan materi pelajaran, sarana dan fasilitas, serta sistem pelaksanaan proses belajar mengajar, dan sebagainya (Djohar, 2003). Sedangkan menurut Tilaar (2000) hakikat otonomi adalah memandirikan seseorang atau lembaga atau suatu daerah. Secara umum, manfaat utama desentralisasi pendidikan tersebut adalah pengoptimalan berbagai sumberdaya untuk difungsikan, sehingga perhatian pengelola administrasi pendidikan yang disajikan sesuai dengan keberadaan atau kebutuhan peserta didik, untuk menentukan keputusan kurikulum seperti apa yang harus dibuat dalam tingkat satuan pendidikan tersebut, dan pelaksanaan proses pembelajaran dan berbagai pendekatan.

Fungsi bagian-bagian yang ada pada lembaga pendidikan, tentunya tidak dapat dipisahkan antara bagian satu dengan yang lainnya. Tidak dapat sebuah kepentingan logis dan terarah disajikan, apabila tidak didukung dengan bagian lainnya. Sebagai sebuah konsekuensi, dalam pandangan desentralisasi fungsional, akuntabilitas harus dalam sebuah proses dengan dua cara: demokrasi dan efisiensi, yang dijalankan kedua-duanya dalam tingkatan atas dan bawah secara umum dalam sistem-sistem pendidikan, sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan lainnya.

Demokrasi dan efisiensi dalam pendidikan memerlukan akuntabilitas secara khusus, dengan bentuk representasi yang tepat dalam pembuatan keputusan. Sebagai representasi desentralisasi, membedakan administrasi antara lembaga pendidikan satu

dengan lainnya yang disajikan secara demokratis bagi *stakeholders* dan partisipasi ahli pendidik yang profesional. Dalam kondisi seperti ini, maka posisi fungsional pengelola pendidikan menjadi berbeda aplikasi dari teori- teori partisipatif dan demokratis dalam pembuatan-keputusan untuk administrasi di sekolah.

### **Desentralisasi Fungsional Sekolah**

Berbagai kebijakan secara sentralisasi menghasilkan dan berdampak positif pada masyarakat secara efisien, efektif dan produktif. Sebagai contoh, pemanfaatan berbagai sumberdaya alam dan pengelolaan lingkungan. Sedangkan kebijakan lainnya adalah dalam desentralisasi. Kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan sains memerlukan kebijakan pemercepatan peningkatan kualitas sumberdaya manusia, sehingga perlu kebijakan secara sentralisasi dalam pemenuhannya. Sedangkan penggunaan ipteks itu sendiri, diharapkan berbagai kebijakan desentralisasi, yang dapat memicu pemberdayaan dan pertumbuhan potensi lokal. Namun, sebagai pendidik yang sadar akan kebutuhan peserta didik dengan baik, kebijakan desentralisasi yang lebih tepat mengatasi berbagai kendala di dalamnya; dan pokok permasalahan dalam pengawasan dan peraturan dapat ditimbulkan dalam sebuah cara yang mengadu demokrasi melawan efisiensi.

Beberapa kepentingan nasional atau kepentingan regional atau lokal, mempengaruhi fungsi-fungsi pembuat keputusan bidang pendidikan, seperti muatan kurikulum yang berdampak pada kepentingan kelompok atau individu. Sebagai contoh: daerah yang dirugikan dengan kepentingan khusus atas muatan kurikulum seperti mata pelajaran tertentu (Matematika, Sains, Bahasa dan lain-lain) masyarakat dengan ketidakmampuan khusus, masyarakat yang hidup dalam komunitas yang terisolasi seperti daerah yang secara geografis kurang atau tidak terjangkau. Desentralisasi dalam pembuatan keputusan untuk pendidikan bagi masyarakat seperti ini, sangat berbeda dari desentralisasi untuk pembuatan-keputusan sekolah yang didukung dengan sumber daya yang berbeda pula. Desentralisasi fungsional mengambil peran dengan kriteria yang sesuai dengan kondisi sosial masyarakat sekitar.

Sentralisasi atau desentralisasi yang diperdebatkan dalam pendidikan, tidak hanya berdasar letak geografis secara eksklusif. 'Sentralisasi' biasanya diambil untuk merujuk kepada pemegang kekuasaan dari sebuah pusat sampai sebuah area geografis besar yang secara relatif merangkul banyak tempat. Dalam sistem sekolah 'desentralisasi' biasanya

merujuk untuk sebuah dampak negatif dari letak geografis dari wilayah di sekitarnya. Pertimbangan kepentingan dalam kelompok dan individu, tuntutan-tuntutan dari berbagai macam nilai-nilai pendidikan dan kepentingan administrasi yang efisiensi, biasanya dipertimbangkan untuk mendukung berbagai pandangan dalam tingkatan dan komposisi sentralisasi secara geografis melawan wewenang desentralisasi. Pertimbangan ini menjadi lebih sangat kuat ketika kita berpikir dalam istilah desentralisasi fungsional. Demikian pula 'akuntabilitas' merupakan alasan yang sering digunakan (khususnya oleh politikus) untuk menolak hubungan vertikal ke atas, dibandingkan vertikal ke bawah, atau untuk hubungan horisontal, walaupun telah terdapat beberapa diskusi dari akuntabilitas horisontal (Rizvi, 1990).

Dampak desentralisasi fungsional adalah kebebasan berpikir dan bertindak bagi pengelola sekolah untuk mengembangkan ide-ide yang muncul. Sebagai sebuah gambaran sekolah, dengan berdasar pada pembuatan keputusan dan manajemen, terdapat prinsip yang menunjang berbagai tingkatan dari geografis secara umum. Tulisan ini menggunakan istilah 'sekolah' untuk merujuk pada satu atau beberapa organisasi yang dikaitkan dengan produksi langsung sebagai hasil pendidikan bagi masyarakat sekitar. Jadi, dimensi utama dalam desentralisasi fungsional adalah organisasi. Sekolah adalah organisasi yang secara langsung merasakan fungsi desentralisasi pendidikan, dan bersinggungan langsung dengan masyarakat melalui peserta didik.

Pada desentralisasi pendidikan, kondisi faktual sekolah dapat diidentifikasi berbagai masalah untuk bahan pembuatan keputusan, dan fungsi-fungsi manajemen dapat diidentifikasi sebagai bahan perbaikan lebih cepat dan terarah. Demikian juga, perkembangan potensi teknologi komunikasi modern untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan akan lebih memenuhi kebutuhan dengan melihat berbagai keterbatasan yang dimiliki sekolah dan dapat diterima sekolah dengan desentralisasi fungsional akan menjadi normal.

Fungsi produktif dan distributif yang direncanakan dan dilakukan, sekolah dengan mudah dan cepat menyelenggarakannya, serta memiliki dasar tujuan yang strategis (Etzioni, 1967). Strategi pemecahan masalah yang diinformasikan berupa operasi hariannya, akan memiliki kapasitas untuk mengatasinya secara berkesinambungan, sedikit demi sedikit ditambah dengan keputusan tambahan (Braybrooke dan Lindblom, 1963; Lindblom, 1979). Selain itu, kedua strategi dan pengambilan keputusan akan

mengkrementalkan kebutuhan sekolah untuk dipertimbangkan sebagai pandangan alternatif tentang fungsi dan metode pendidikan yang harus dilakukan sekolah.

Manajemen yang terkait dengan hal-hal yang belum direncanakan, apabila ditemukan dalam pelaksanaan, maka dapat dilakukan melalui keputusan yang didasarkan pada administrasi tersembunyi. Kurikulum sekolah sebenarnya tidak perlu diprogramkan menjadi jelas dalam segala hal untuk semua guru dan siswa, juga membutuhkan sepenuhnya di bawah kendali sadar setiap individu atau kelompok di sekolah. Sebuah kurikulum tidak dapat dipisahkan dari budaya sekolah, dan distribusi sumber daya dan produksi hasil pendidikan tidak hanya masalah perencanaan strategis yang sadar pembahasan dan pengambilan keputusan sehari-hari. Pengambilan keputusan yang cerdas memerlukan analisis situasional secara terus menerus dengan pola-pola budaya dan proses di sekolah, untuk mempromosikan pencapaian tujuan yang diinginkan dan meningkatkan kinerja fungsi pendidikan yang diinginkan (Walker, 1987a, 1987b).

Secara umum, pendidikan dapat dibedakan sebagai salah satu fungsi publik yang berbeda dari organisasi lainnya, seperti pelayanan kesehatan dan jaminan sosial, ketika diperiksa secara internal, pendidikan memiliki banyak subfungsi. Salah satu cara untuk menganalisis kurikulum adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang dilayani, menganalisis masalah-masalah untuk dipecahkan. Hal ini mungkin berhubungan baik dengan bidang spesifik, seperti bahasa, matematika, ilmu pengetahuan dan seni, atau lebih luas, proses yang kompleks seperti pendidikan moral dan sosial. Jika sekolah memahami kurikulum fungsional, setiap satu fungsi dapat berfungsi sebagai dasar khusus untuk membentuk jenis tertentu di sekolah. Dengan cara ini, sekolah dapat membedakan fungsi prima yang sesuai dengan kebutuhannya.

Pada sekolah kejuruan dan luar biasa, desentralisasi fungsional lebih spesifik dibandingkan sekolah umum. Setidaknya ada dua cara untuk mengidentifikasi fungsi. *Pertama*, identifikasi gambaran fungsi secara abstrak, yaitu deskripsi fungsional yang belum tertulis tetapi dapat dipahami dan diterima pelaksanaan dan dampak manajemen tersebut. *Kedua*, identifikasi fungsi manajemen konkret yaitu gambaran data anggota organisasi yang berkaitan, seperti usia, jenis kelamin, minat, aspirasi, kemampuan atau kekurangan.

Sudut pandang desentralisasi fungsional adalah kategori dasar, yang digolongkan desentralisasi geografis, dan justifikasi berbagai bagian atau unsur dengan fungsi konkret

dalam referensi ke masalah, kebutuhan, aspirasi, dan tuntutan sekolah, memilah keputusan manajemen yang harus dibuat mulai dari hal khusus sampai hal umum. Desentralisasi fungsional sekolah yang dilakukan secara abstrak dan atau konkret dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Pada sekolah luar biasa, desentralisasi fungsional memerlukan manajemen yang lebih spesifik, dikelola relatif lebih spesifik atau bahkan independen dari pemerintah pusat. Implementasi manajemen sekolah akan ditafsirkan dengan desentralisasi fungsional, gagasan atau ide sekolah akan dideskripsikan secara rinci sebagai unit fungsional yang paling sesuai.

Setidaknya ada dua jenis kriteria untuk identifikasi fungsi pendidikan yaitu peserta didik dan pengguna lulusan. Kriteria layanan pada peserta didik berbeda dengan layanan pada masyarakat. Fungsi layanan pada peserta didik adalah upaya membuat peserta didik betah dan memiliki kompetensi yang ditentukan pada standar isi. Sedangkan pada masyarakat pengguna lulusan adalah pemenuhan kompetensi lulusan dengan tuntutan kebutuhan kerja yang variatif. Pemenuhan kriteria layanan tersebut, membuat sekolah sebagai desentralisasi fungsional dapat membuat alternatif fungsi yang abstrak atau konkret (misalnya, apakah perlu memutuskan manajemen yang memenuhi kedua kriteria yang dibutuhkan.

Kebutuhan faktual sekolah akan dijadikan sebagai bahan untuk mengidentifikasi fungsi; sedangkan mekanisme implementasi manajemen digunakan untuk menunjukkan tingkat kesesuaian antara sumberdaya yang tersedia di sekolah dengan kebutuhan. Hal ini mungkin berbeda dari karakteristik ekonomi dibandingkan dengan organisasi pendidikan, meskipun semua sistem pendidikan akan memiliki dimensi ekonomi. Karena jika kita menafsirkan kurikulum sebagai program untuk produksi dan distribusi sumber daya pendidikan yang langka, dan sekolah sebagai titik praktis produksi dan distribusi, maka dapat ditafsirkan, bahwa pendidikan sebagai ekonomi pendidikan, dan kurikulum pengambilan keputusan sebagai manajemen ekonomi.

Desentralisasi fungsional tidak hanya memiliki dimensi organisasi dan ekonomi, juga memiliki dimensi politik, yang dieksplorasi lebih lanjut pada tingkat paling bawah. Pada dasarnya, apa yang diharapkan di sini adalah ekonomi politik pendidikan, di mana pendidikan adalah suatu proses investasi budaya, produksi, distribusi, dan konsumsi. Desentralisasi fungsional akan menjadi ekonomi campuran di mana kegiatan publik dan swasta memiliki bagian yang saling mendukung dan menentukan. Kecuali untuk pasar

yang sepenuhnya bebas dalam pendidikan, termasuk pengembangan kurikulum, distribusi sumber daya dan produksi hasil perlu diatur dalam cara tertentu, pada tingkat pengembangan sistem, perumusan kebijakan umum dan pengambilan keputusan di sekolah. Pengembangan berbagai program kegiatan di sekolah dapat tercapai apabila didukung dengan komitmen para pengelola pendidikan, program kegiatan dilaksanakan secara akuntabel dan demokratis. Apabila manajemen sekolah dapat dilakukan berdasarkan desentralisasi fungsional, maka lembaga tersebut memiliki koordinasi bentuk *Laissez-Faire*.

### **Sasaran Desentralisasi Fungsional di Sekolah**

Pengembangan pendidikan nasional dituangkan dalam strategi dasar, yaitu 1) pemerataan kesempatan, 2) relevansi, 3) kualitas, dan 4) efisiensi. Pemerataan kesempatan berarti semua rakyat Indonesia diberi peluang yang sama untuk memperoleh pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia. Relevansi berarti bahwa pendidikan yang dilaksanakan hendaklah relevan dengan kebutuhan yang ada di masyarakat. Kualitas berarti bahwa sumber daya manusia yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu mempunyai kualitas yang sesuai dengan kualitas yang ditentukan. Sedangkan efisiensi berarti bahwa pendidikan itu hendaklah dilaksanakan secara efisien untuk memperoleh mutu pendidikan yang tinggi.

Keempat strategi dasar pendidikan nasional ini harus digunakan dalam desentralisasi fungsional pendidikan, untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan di bawah pengawasan Dinas Pendidikan harus mengikuti kebijakan ini dalam mengelola sumber daya pendidikan di lembaga masing-masing untuk mencapai mutu pendidikan (dasar, menengah sampai pendidikan tinggi) yang diharapkan.

Pada masyarakat yang menganut demokrasi liberal, membedakan masalah-masalah atas kepentingan publik, yang ditentukan oleh badan dan pejabat publik. Sedangkan masalah yang berkaitan dengan pribadi, diputuskan sendiri oleh individu tersebut. Artinya, lembaga individual atau tidak tunduk kepada peraturan yang diterbitkan pemerintah pusat. Namun demikian, sekolah swasta tidak berarti lembaga yang sepenuhnya independen, tetapi dapat juga sebagai pendukung program pemerintah, sebagai sarana pemerintah untuk pembudayaan nilai-nilai tertentu. Keadaan ini sering menjadi pemicu kontroversial atas

berbagai manajemen pada kedua lembaga tersebut. Kepentingan di antara lembaga ini, berpengaruh pada komitmen atas prosedur manajemen fungsional.

Beberapa keputusan fungsi manajemen pada sekolah memerlukan sentralisasi fungsional untuk standarisasi berbagai program kegiatan, sebagai dasar menentukan barometer keberhasilan. Manajemen atas aspek tersebut, harus dilaksanakan badan-badan publik yang akuntabel. Contoh sentralisasi fungsional program wajib belajar. Akuntabilitas manajemen sekolah swasta secara langsung kepada orang tua siswa, di samping untuk akuntabilitas kepada pemerintah. Perbedaan kedua lembaga tersebut, berada pada produk budaya.

Tidak semua masalah yang berkaitan dengan kepentingan umum, menarik untuk dibahas oleh semua masyarakat. Masyarakat umum, peduli pada kepentingan untuk semua publik. Ini adalah prinsip teori demokrasi yang dipahami dengan baik, bahwa semua anggota berbagi kepentingan publik pada keputusan yang mempengaruhinya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Burnheim (1985: 5) bahwa, apresiasi jauh lebih sedikit dari prinsip korelatif, hanya para anggota berbagi kepentingan publik yang harus mempunyai suara. Hal ini dapat diatasi dengan desentralisasi fungsional.

Melihat perbedaan kepentingan di atas, maka prioritas manajemen adalah yang berhubungan dengan urgencitas masalah yang harus dihadapi. Urgencitas dapat juga dilihat dari dampak perbedaan antara kepentingan langsung dan tidak langsung (Walker, 1987c). Kepentingan langsung adalah ketika efek manajemen tidak dimediasi atau akibat dari efek lain. Sebagai contoh, seorang kepala sekolah mungkin memiliki kepentingan dalam suatu program kegiatan, sehingga manajemen dilakukan tanpa mengikuti standar operasional prosedur, dengan dalih urgencitas. Kepentingan kepala sekolah atas program kegiatan tersebut, menjadikan manajemen lebih fleksibilitas dengan system yang ada. Manajerial perlu membedakan antara kasus di mana keputusan secara langsung mempengaruhi kausal pemecahan masalah kapasitas seseorang, dan kasus-kasus di mana sebuah keputusan mempengaruhi kapasitas seseorang hanya dengan mengubah kapasitas pemecahan masalah lain. Dalam kasus pertama, perubahan dalam diri seseorang adalah sarana untuk tujuan sendiri. Sedangkan kasus kedua, perubahan dalam diri seseorang adalah sarana untuk tujuan lain.

Menurut Kant (1956) "Apabila bertindak ditujukan untuk mengobati atau mengatasi masalah tertentu, baik pada diri sendiri atau orang lain adalah sesuatu yang

dibenarkan untuk pencapaian tujuan, dan bukan hanya sebagai sarana". Alasan untuk kepentingan tidak langsung tidak harus menimpa kepentingan langsung. Konsekuensi desentralisasi fungsional adalah partisipasi atau representasi manajemen untuk prioritas kepentingan peserta didik.

Prioritas kepentingan moral peserta didik merupakan kepentingan umum dan khusus, yang secara langsung dan tidak langsung diidentifikasi menjadi kebutuhan sekolah. Kepentingan moral tersebut, diyakini sebagai bentuk perdamaian, keamanan pribadi, dalam pemikiran demokrasi liberal sebagai ciri masyarakat yang berpendidikan. Sekarang kepentingan umum adalah kompleks, dan mungkin bertentangan dengan kepentingan pribadi dan kepentingan umum lainnya; namun, karena kepentingan umum merupakan batu ujian dari semua kepentingan publik dan swasta, memiliki eksistensi terpisah dari tumpang tindih, ketika terjadi konflik dengan minat khusus yang diberikan. Hal ini menunjukkan bukan hanya konflik publik atau swasta, melainkan konflik internal kepentingan individu atau kelompok. Karena semua individu atau kelompok memiliki kepentingan langsung dalam kepentingan umum.

Prinsip mendasar yang berkaitan dengan moral, baik pada sekolah umum atau swasta, prosedur pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan perbedaan antara kepentingan umum dan tertentu (apakah publik atau swasta), untuk memutuskan dalam kerangka keadilan dan kebersamaan. Fungsi pendidikan harus didesentralisasikan, sehingga kompatibilitas untuk kepentingan umum, sehingga fungsi pendidikan relevan untuk pemecahan masalah kapasitas kepentingan sekolah. Sistem sekolah harus diatur sedemikian untuk mengendalikan berbagai kegiatan dan direalisasikan untuk kepentingan umum, dan melindungi kebebasan individu dan kelompok. Setiap kepentingan kelompok yang relevan, dari masyarakat umum untuk individu dan kelompok tertentu, harus terwakili sehingga berkeadilan dalam membuat prosedur yang mempengaruhi kepentingan untuk pengambilan keputusan.

### **Manajemen Demokratik dalam Desentralisasi Pendidikan**

Sudut pandang pragmatis pembenaran demokrasi bertumpu pada kapasitas prosedur demokratis dan lembaga, untuk memecahkan berbagai masalah sekolah untuk meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan. Pendekatan demokrasi bertujuan pelibatan seluruh anggota sekolah dalam pengambilan keputusan, sehingga masing-masing anggota

di dalam sekolah memiliki komitmen dan kepedulian terhadap keberhasilan berbagai program peningkatan mutu di sekolah. Dalam kepentingan tersebut, akuntabilitas manajemen berada pada kedekatan hubungan antar sub yang ada dalam lembaga tersebut. Akuntabilitas perlu dipahami dalam kaitannya dengan 3 (tiga) dua prinsip dasar teori demokrasi yang diuraikan, yaitu: (1) bahwa setiap orang memiliki hak untuk berpendapat dan bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat, (2) kepentingan bersama merupakan prioritas dalam representasi keputusan yang dibuat dan (3) bahwa kepentingan langsung atas keputusan merupakan perwakilan mayoritas dari keputusan tersebut. Implikasi ketiga prinsip tersebut adalah merupakan kepentingan langsung yang mengesampingkan kepentingan individu, dan kepentingan umum memiliki perwakilan mayoritas dalam keputusan yang dibuat.

Keadaan di atas menunjukkan bahwa kepentingan langsung adalah pada peserta didik (mungkin ditunjukkan oleh orang tua peserta didik) dalam pembentukan kompetensinya. Guru-guru dalam pelaksanaan pendidikan, tentunya mempunyai kepentingan profesional dan berhubungan dengan pengguna lulusan dalam pembuatan keputusan. Guru sebagai profesional, harus memperhatikan kualitas dan efisiensi dalam proses pendidikan. Selain itu, guru sebagai pekerja memiliki kepentingan untuk memenuhi kebutuhan hidup sesuai dengan kondisi pekerjaan dan standar hidup. Kepentingan profesional adalah sebuah kepentingan yang tidak langsung dalam mempromosikan kepentingan langsung dan tak langsung lainnya (peserta didik, karyawan, dan masyarakat umum). Sekolah sebagai industri memiliki kepentingan langsung, yang tidak memperbolehkan kepentingan pribadi di atas kepentingan lainnya. Untuk itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memperlakukan guru sebagai pelaksana pendidikan yang memerlukan kebutuhan profesional dan membutuhkan kelayakan hidup, sehingga perlu memberikan penghargaan atas profesinya. Untuk itu, kepala sekolah memerlukan manajemen dalam pengambilan keputusan yang berpihak pada kepentingan kesejahteraan dari profesional. Dari titik pandang ini hak kekuasaan dari pembuat keputusan yang profesional bergantung dalam penyerahan statusnya, dan penepatan kepentingan langsung atas kebutuhan peserta didik yang representatif.

Professional guru mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di sekolah, seiring dengan kompetensinya pembentukan standar kompetensi lulusan. Guru sebagai *stakeholders* penentu keberhasilan kompetensi peserta didik di sekolah harus

didukung komitmen dan kualitas guru menyelenggarakan pembelajaran di kelas. Professional guru merupakan taruhan kepentingan atau kebutuhan peserta didik untuk mempersiapkan masa depannya yang lebih baik. Oleh karena itu, pengembangan profesional guru harus ditingkatkan secara berkelanjutan, sejalan dengan percepatan ipteks. Profesi mengajar bertumbuh sehat apabila didukung berbagai fasilitas yang memadai sesuai dengan kepentingan masyarakat dan peserta didik. Pada intinya dasar moral kekuasaan dan otoritas profesional yang dimiliki adalah kepercayaan yang ditempatkan di dalamnya oleh masyarakat sebagai keseluruhan dan oleh siswa secara individu.

Bagaimana penentuan pelaksanaan manajemen dalam desentralisasi fungsional? Salah satu kelemahan demokrasi modern adalah pemilihan dan penunjukan para birokrat yang sarat dengan kepentingan politik. Pemilihan birokrat atau pengembangan organisasi, dikaitkan dengan distribusi jaringan dan kekuasaan. Korupsi dan nepotisme yang dihasilkan cenderung untuk menggagalkan realisasi kepentingan peserta didik, untuk memberikan kekuasaan politik yang berlebihan dengan sering menunjuk diri sendiri dan kadang ditujukan untuk mendiskreditkan politik sebagai suatu kegiatan. Ketidaksukaan pengambil kebijakan pada personil tertentu, dipolitisasi atau bahkan dikucilkan karena bertentangan dengan penguasa. Ekstrem ketidaksesuaian pemahaman antara penguasa dengan pelaksana di lapangan, akan mempengaruhi keputusan pelaksanaan manajemen, bahkan dapat merasuk pada masalah yang tidak proporsional terhadap keputusan. Hal ini merupakan kelemahan desentralisasi fungsional yang harus diperbaiki.

Menurut Burnheim (1985: 3) memberikan solusi untuk mengatasi atau meminimalisasi kepentingan politik di atas, melalui keputusan yang representatif atas kepentingan yang mempengaruhi dengan sistem *demarchy* (istilah Hayek) atau 'demokrasi statistik' (istilah Burnheim), di mana semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk mencalonkan dan terpilih sebagai pembuat keputusan. Pejabat terpilih diberi batasan waktu, dengan insentif sesuai dengan kinerja (*merit system*).

Pada pemerintahan demokrasi dengan model *demarchic*, akan membentuk dewan pengawas yang bertanggung jawab untuk kinerja fungsi-fungsi khusus yang mempengaruhi konstituen mereka dalam pendidikan. *Demarchy* tersebut dapat dimulai pada setiap tingkat dalam sistem yang ada. Apabila hal ini dapat dilakukan dengan baik, secara perlahan berbagai unit kerja dan tingkatan akan dapat melaksanakan desentralisasi fungsional, dan dapat mengatasi berbagai kendala yang dihadapi sekolah. Namun

perubahan dampak *demarchic* dapat terus berjalan ke arah positif, akan tergantung juga pada pengakuan pengambilan keputusan yang mempengaruhi berbagai kepentingan di dalamnya. Artinya, hal itu akan memberikan akuntabilitas yang baik dan bersih untuk kepentingan umum, sehingga desentralisasi fungsional bermanfaat bagi sekolah.

### **Pengambilan Keputusan di Tingkat Sekolah dalam Desentralisasi Pendidikan**

Pengambilan keputusan di tingkat sekolah harus dimulai dari kondisi riil, sehingga langkah-langkah identifikasi masalah merupakan representasi yang memadai. Penentuan rumusan masalah, tujuan dan sasaran yang representatif di sekolah, merupakan persyaratan pada desentralisasi fungsional untuk mewujudkan visi. Berbagai karakteristik isu-isu kebijakan dalam pendidikan, yang berkaitan dengan representasi kebutuhan sekolah, perlu ditangani dan ditindaklanjuti secara *demarchy*. Peranan para profesional, sangat strategis dilibatkan untuk mengatasi dan menentukan keputusan manajemen pendidikan, dengan melibatkan semua tingkat dalam struktur yang ada delegasi implementasi.

Manajer pendidikan memiliki kewajiban untuk menekan kendala yang ada secara representatif, mulai dari tingkat paling bawah sampai manajemen di tingkat tertinggi di sekolah. Sebagai langkah pertama, manajer (kepala sekolah untuk tingkat sekolah) harus dapat mengawali keputusan pendidikan, meskipun hipotesis *demarchy* yang akan menjadi prosedur kurang diandalkan untuk mengatasi masalah yang ada. Dalam hal ini pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dalam praktek implementasi yang bertanggung jawab, dengan menunjukkan pengendalian dari dewan yang terdesentralisasi lebih fungsional di tingkat sekolah.

Prosedur pengambilan keputusan di tingkat sekolah bertujuan untuk mengidentifikasi masalah sekolah, mencari alternatif pemecahan sebagai bahan manajer membuat keputusan. Peran guru kelas menjadi strategis untuk mengatasi masalah yang muncul dari peserta didik, dibandingkan dengan manajer di tingkat sekolah untuk mengembangkan alternatif kreatif dan inovatif pada masalah yang ada. Sebaliknya, apabila kendala yang dihadapi berkaitan dengan kebijakan terhadap orangtua peserta didik, maka yang paling berperan adalah bagian manajer di level tengah. Penerapan desentralisasi fungsional, merupakan solusi sukses untuk masalah pemrograman di bidang pendidikan, dengan memperhatikan distributif *input* dan produktif (*output*) sumberdaya dalam pendidikan. Jalur komunikasi perlu dibangun melalui manajemen sekolah dengan siswa,

orang tua siswa, tokoh pendidikan dan pejabat di lingkungan pendidikan. Keterlibatan orang tua siswa di tingkat sekolah (atau tingkat manapun) dapat menjadi aktivitas politik yang diakui dan didukung publik, sehingga perlu dikendalikan dengan mengingatkan masa depan sekolah dan peserta didik.

Berbagai program kegiatan di sekolah merupakan hal yang tak terpisahkan dari pembentukan budaya sekolah. Untuk itu, pelaksanaan berbagai program tersebut bukan hanya mengatasi masalah yang muncul, tetapi juga sebagai sarana mengatasi masalah yang berkaitan dengan pembentukan karakter siswa. Teknik penyajian materi yang dilaksanakan umumnya masih menggunakan guru sebagai sumber utama dengan cara guru mencurahkan ilmu pengetahuan dan siswa pasif menerimanya. Teknik ini tidak keliru, tetapi kurang tepat untuk pembentukan sumber daya yang kreatif dan kritis. Untuk itu, diperlukan pendekatan *value clarification technique* dengan teknik penyajian materi yang mengutamakan pengembangan daya nalar siswa dengan pendekatan pemecahan masalah (*problem solving*). Guru menjadi fasilitator dan motivator bagi siswa untuk menemukan sendiri yang memunculkan kreativitas. Sedangkan sumber ilmu pengetahuan lebih banyak dari perpustakaan dan penelitian.

Ini menyatakan, kepentingan masyarakat setempat harus dilihat dalam kaitannya dengan kepentingan umum yang dihadiri oleh dewan pengawas di tingkat umum. Saya telah menyarankan bahwa unsur-unsur kurikuler diidentifikasi oleh dewan umum harus hadir dalam kurikulum semua sekolah. Hal ini tidak, bagaimanapun, diberikan desentralisasi fungsional, menyiratkan hubungan hirarkis antara tingkat lokal dan umum, melainkan menyiratkan hubungan koordinasi antara yang berbeda, lebih atau kurang umum, tingkat desentralisasi fungsional, yang tingkat umum adalah satu. Hubungan antara tingkatan desentralisasi fungsional adalah hubungan akuntabilitas bersama, negosiasi bukan *top-down* otoritas. Dewan umum bisa menentukan aspek kurikulum diperlukan dalam kepentingan umum, namun penemuan dari apa yang menarik perhatian umum akan memerlukan memperhitungkan masalah-masalah masyarakat lokal, dan ada tampaknya menjadi kasus yang baik untuk representasi kepentingan tertentu seperti pada papan umum serta persyaratan akuntabilitas bersama.

Sistem desentralisasi fungsional bidang pendidikan, seperti telah disebutkan dalam prakteknya terjadi pada setiap tingkat umum pengambilan keputusan. Desentralisasi fungsional merupakan terobosan atas berbagai pengalaman negara-negara maju, bukan

*blueprint* perubahan sesaat yang tidak melalui analisis. Banyak praktek yang ada sudah memiliki potensi untuk pengembangan pendidikan seperti *school based management*, sehingga sekolah diberi keleluasaan menawarkan dan menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Desentralisasi fungsional dimaksudkan sebagai prosedur identifikasi dan perpanjangan dari praktek pendidikan yang baik saat ini, sehingga meningkat mutu, efisiensi, pemerataan pendidikan dan peningkatan partisipasi masyarakat serta penyederhanaan birokrasi (Murgatroyd & Colin, 1994).

Berkaitan dengan desentralisasi fungsional, maka perlu kebijakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, yaitu: 1) kesempatan memperoleh pendidikan belum sepenuhnya dinikmati seluruh lapisan masyarakat, sehingga memerlukan kebijakan baru khususnya dalam rangka wajar 12 tahun; 2) manajemen pendidikan perlu ditata lebih baik, sehingga pengelolaan pendidikan lebih baik dan prospektif, melalui pendekatan *schoolbased management* dan *community based education*; 3) sistem pelaksanaan pembelajaran menerapkan sistem klarifikasi nilai dan pemecahan masalah, yaitu dengan melatih siswa untuk menggunakan daya nalarnya dengan cara membahas dan memperjelas masalah yang ditemui, kemudian mengidentifikasi masalah itu, mencari alternative pemecahannya, mengumpulkan informasi atau data serta menganalisisnya untuk pengambilan kesimpulan atau keputusan. Pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan secara *scientific methods* dengan tidak meninggalkan nilai-nilai budaya yang terkandung di dalamnya; 4) peningkatan mutu pendidikan harus diawali dengan peningkatan mutu pengelolanya (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) melalui berbagai program peningkatan kualifikasi (pendidikan lanjut) dan atau program penataran, pemagangan dan bentuk lainnya; 5) pelaksanaan KTSP dapat dilakukan dengan baik, apabila tenaga pendidikan dapat memahami dan menghayati kurikulum tersebut, serta berkemauan untuk melaksanakan dengan sungguh-sungguh. Monitoring dan supervise pelaksanaan kurikulum di lapangan perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dengan melakukan berbagai perbaikan dalam implementasinya; 6) pengembangan daya nalar dan kreativitas siswa dapat diwujudkan apabila didukung dengan menerapkan system *problem solving oriented*. Untuk itu, diperlukan pembenahan desentralisasi fungsional pendidikan melalui perbaikan di segala line terkait.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Craft, M. 1984. *Education & Cultural Pluralism: Contemporary Analysis in Education*. London: The Falmer Press.
- Djohar. 2003. *Pendidikan Strategik Alternatif untuk Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: LESFI
- Mulyana, Rochmat. 2011. *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. Bandung: Alfabeta.
- Murgatroyd, Stephen and Colin Morgan. 1994. *Total Quality Management and The School*. Philadelphia: University Press.
- Pidarta, M. 2001. Desentralisasi Pendidikan di Tingkat Kabupaten. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8 (1).
- Soewartoyo, Soetarno, dkk. 2003. *Persepsi Masyarakat terhadap Desentralisasi Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Tjahjono, Herry. 2010. *Culture Based Leadership*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Otomi Daerah 1999 & Juklak. Jakarta: Sinar Grafika.