

# DESENTRALISASI PENDIDIKAN DI ERA OTONOMI DAERAH

Oleh : Supriyanta \*)

## ABSTRAK

*Konsep otonomi pendidikan mengandung pengertian yang luas, mencakup filosofi, tujuan, format dan isi pendidikan serta manajemen pendidikan itu sendiri. Implikasinya adalah setiap daerah otonomi harus memiliki visi dan misi pendidikan yang jelas dan jauh ke depan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan meluas tentang trend perkembangan penduduk dan masyarakat untuk memperoleh konstruk masyarakat di masa depan dan tindak lanjutnya, dan merancang sistem pendidikan yang sesuai dengan karakteristik budaya bangsa Indonesia. Pendidikan yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kebutuhan daerah tempat dilangsungkan pendidikan. Unsur muatan lokal yang dikembangkan harus sesuai dengan kebutuhan daerah setempat.*

*Kata kunci :*

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kebutuhan sepanjang hayat. Setiap manusia membutuhkan pendidikan, sampai kapan dan di manapun ia berada. Pendidikan sangat penting artinya, sebab tanpa pendidikan manusia akan sulit berkembang dan bahkan akan terbelakang. Dengan demikian pendidikan harus betul-betul diarahkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas dan mampu bersaing, di samping memiliki budi pekerti yang luhur dan moral yang baik.

Pemberlakuan sistem desentralisasi akibat pemberlakuan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 yang direvisi dengan UU No32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, memberi dampak terhadap pelaksanaan pada manajemen pendidikan yaitu manajemen yang memberi ruang gerak yang lebih luas kepada

pengelolaan pendidikan untuk menemukan strategi berkompetisi di era kompetitif mencapai output pendidikan yang berkualitas dan mandiri.

Kebijakan desentralisasi akan berpengaruh secara signifikan dengan pembangunan pendidikan. Setidaknya ada 4 dampak positif untuk mendukung kebijakan desentralisasi pendidikan, yaitu :

- 1) Peningkatan mutu, yaitu dengan kewenangan yang dimiliki sekolah maka sekolah lebih leluasa mengelola dan memberdayakan potensi sumber daya yang dimiliki;
- 2) Efisiensi keuangan hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber-sumber pajak lokal dan mengurangi biaya operasional;
- 3) Efisiensi administrasi, dengan memotong mata rantai birokrasi yang

\*) Penulis adalah Peneliti Balitbang Propinsi Jawa Timur

panjang dengan menghilangkan prosedur yang bertingkat-tingkat;

- 4) Perluasan dan pemerataan, membuka peluang penyelenggaraan pendidikan pada daerah pelosok sehingga terjadi perluasan dan pemerataan pendidikan.

Pemberlakuan desentralisasi pendidikan mengharuskan diperkuatnya landasan dasar pendidikan yang demokratis, transparan, efisien dan melibatkan partisipasi masyarakat daerah. Muctar Buchori (2001), menyatakan pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan pembangunan manusia, karena pendidikan berfungsi sebagai pengembang pengetahuan, ketrampilan, nilai dan kebudayaan.

Desentralisasi pendidikan dapat terjadi dalam tiga tingkatan, yaitu dekonstrasi, delegasi dan devolusi (Fiorestal, 1997). Dekonstrasi adalah proses pelimpahan sebagian kewenangan kepada pemerintahan atau lembaga yang lebih rendah dengan supervisi dan pusat. Delegasi mengandung makna terjadinya penyerahan kekuasaan yang penuh sehingga tidak lagi memerlukan supervisi dan pemerintah pusat. Devolusi di bidang pendidikan terjadi apabila memenuhi 4 ciri, yaitu (1) terpisahnya peraturan perundangan yang mengatur pendidikan di daerah dan di pusat; 2) kebebasan lembaga daerah dalam mengelola pendidikan; 3) lepas dari supervisi hirarkhis dan pusat dan 4) kewenangan lembaga daerah diatur dengan peraturan perundangan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, proses desentralisasi pendidikan

di Indonesia berdasarkan UU No.22 tahun 1999 lebih menjurus kepada devolusi, yang peraruran pelaksanaannya tertuang pada Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000, seluruh urusan pendidikan dengan jelas menjadi kewenangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, kecuali pendidikan tinggi. Kewenangan Pemerintah Pusat hanya menetapkan standar minimal, baik dalam persyaratan calon peserta didik, kompetensi peserta didik, kurikulum nasional, penilaian hasil belajar, materi pelajaran pokok, pedoman pembiayaan pendidikan dan melaksanakan fasilitas (Pasal 2 butir II).

Dalam konteks otonomi pendidikan, secara alamiah (*nature*) pendidikan adalah otonom. Otonomi pada hakikatnya bertujuan untuk memandirikan seseorang atau suatu lembaga atau suatu daerah, sehingga otonomi pendidikan mempunyai tujuan untuk memberi suatu otonomi dalam mewujudkan fungsi manajemen pendidikan kelembagaan.

Namun sejak dilaksanakannya otonomi pendidikan, ternyata pelaksanaannya belum berjalan sebagaimana diharapkan, justru pemberlakuan otonomi membuat banyak masalah yaitu mahal biaya pendidikan. Sedangkan, pengertian otonomi pendidikan sesungguhnya terkandung makna demokrasi dan keadilan sosial, artinya pendidikan dilakukan secara demokrasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan dan pendidikan diperuntukkan bagi kepentingan masyarakat, sesuai dengan cita-cita bangsa dalam mencerdaskan bangsa.

## Konsep Desentralisasi Pendidikan

Pengertian otonomi dalam konteks desentralisasi pendidikan, menurut Tilaar mencakup enam aspek, yakni : (1) Pengaturan perimbangan kewenangan pusat dan daerah, (2) Manajemen partisipasi masyarakat dalam pendidikan, (3) Penguatan kapasitas manajemen pemerintah daerah, (4) pemberdayaan bersama sumber daya pendidikan, (5) hubungan kemitraan "stakeholders" pendidikan (6) pengembangan infrastruktur sosial.

Otonomi pendidikan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 adalah terungkap pada Hak dan Kewajiban Warga Negara, Orang tua, Masyarakat dan Pemerintah.

Pada bagian ketiga Hak dan Kewajiban Masyarakat pasal 8 disebutkan bahwa "Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan ; pasal 9 Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan".

Begitu juga pada bagian keempat Hak dan Kewajiban Pemerintah dan Pemerintah Daerah, pasal 11 ayat (2) "Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun". Khusus ketentuan bagi perguruan tinggi, pasal 24 ayat (2) "Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai

pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat".

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep otonomi pendidikan mengandung pengertian yang luas, mencakup filosofi, tujuan, format dan isi pendidikan serta manajemen pendidikan itu sendiri. Implikasinya adalah setiap daerah otonomi harus memiliki visi dan misi pendidikan yang jelas dan jauh ke depan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan meluas tentang *trend* perkembangan penduduk dan masyarakat untuk memperoleh konstruk masyarakat di masa depan dan tindak lanjutnya, merancang sistem pendidikan yang sesuai dengan karakteristik budaya bangsa Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika dalam perspektif tahun 2020.

Kemandirian daerah itu harus diawali dengan evaluasi diri, melakukan analisis faktor internal dan eksternal daerah guna mendapat suatu gambaran nyata tentang kondisi daerah sehingga dapat disusun suatu strategi yang matang dan mantap dalam upaya mengangkat harkat dan martabat masyarakat daerah yang berbudaya dan berdaya saing tinggi melalui otonomi pendidikan yang bermutu dan produktif.

## Perwujudan Desentralisasi Pendidikan

Tujuan pendidikan yang kita harapkan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa

terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan". Pendidikan harus mampu mempersiapkan warga negara agar dapat berperan aktif dalam seluruh lapangan kehidupan, cerdas, aktif, kreatif, terampil, jujur, berdisiplin dan bermoral tinggi, demokratis, dan toleran dengan mengutamakan persatuan bangsa dan bukannya perpecahan.

Mempertimbangkan pendidikan anak-anak sama dengan mempersiapkan generasi yang akan datang. Hati seorang anak bagaikan sebuah plat fotografik yang tidak bergambar apa-apa, siap merefleksikan semua yang ditampakkan padanya.

Empat pilar pendidikan sekarang dan masa depan yang dicanangkan oleh UNESCO yang perlu dikembangkan oleh lembaga pendidikan, yaitu: (1) *learning to know* (belajar untuk mengetahui), (2) *learning to do* (belajar untuk melakukan sesuatu) dalam hal ini kita dituntut untuk terampil dalam melakukan sesuatu, (3) *learning to be* (belajar untuk menjadi seseorang), dan (4) *learning to live together* (belajar untuk menjalani kehidupan bersama).

Dalam rangka merealisasikan '*learning to know*', pendidik seyogyanya berfungsi sebagai fasilitator. Di samping itu guru dituntut untuk dapat berperan sebagai teman sejawat dalam berdialog dengan siswa dalam mengembangkan penguasaan pengetahuan maupun ilmu tertentu.

*Learning to do* (belajar untuk melakukan sesuatu) akan bisa berjalan jika sekolah memfasilitasi siswa untuk mengaktualisasikan keterampilan yang dimilikinya, serta bakat dan minatnya. Walaupun bakat dan minat anak banyak dipengaruhi unsur keturunan namun tumbuh berkembangnya bakat dan minat tergantung pada lingkungannya. Keterampilan dapat digunakan untuk menopang kehidupan seseorang bahkan keterampilan lebih dominan daripada penguasaan pengetahuan dalam mendukung keberhasilan kehidupan seseorang.

Pendidikan yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kebutuhan dari daerah tempat dilangsungkan pendidikan. Unsur muatan lokal yang dikembangkan harus sesuai dengan kebutuhan daerah setempat.

*Learning to be* (belajar untuk menjadi seseorang) erat hubungannya dengan bakat dan minat, perkembangan fisik dan kejiwaan, tipologi pribadi anak serta kondisi lingkungannya. Bagi anak yang agresif, proses pengembangan diri akan berjalan bila diberi kesempatan cukup luas untuk berkreasi. Sebaliknya bagi anak yang pasif, peran guru dan guru sebagai pengarah sekaligus fasilitator sangat dibutuhkan untuk pengembangan diri siswa secara maksimal.

Kebiasaan hidup bersama, saling menghargai, terbuka, memberi dan menerima (*take and give*), perlu ditumbuhkembangkan. Kondisi seperti ini memungkinkan terjadinya proses "*learning to live together*" (belajar untuk menjalani kehidupan bersama). Penerapan pilar

keempat ini dirasakan makin penting dalam era globalisasi/era persaingan global. Perlu pemupukkan sikap saling pengertian antar ras, suku, dan agama agar tidak menimbulkan berbagai pertentangan yang bersumber pada hal-hal tersebut.

Dengan demikian, tuntutan pendidikan sekarang dan masa depan harus diarahkan pada peningkatan kualitas kemampuan intelektual dan profesional serta sikap, kepribadian dan moral manusia Indonesia pada umumnya. Dengan kemampuan dan sikap manusia Indonesia yang demikian diharapkan dapat mendudukkan diri secara bermartabat di masyarakat dunia di era globalisasi ini.

### **Permasalahan dalam Pelaksanaan Desentralisasi Pendidikan**

Pelaksanaan desentralisasi pendidikan masih belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan, disebabkan karena kekurangsiapan pranata sosial, politik dan ekonomi. Desentralisasi pendidikan akan memberi efek terhadap kurikulum, efisiensi administrasi, pendapatan dan biaya pendidikan serta pemerataannya.

Ada 6 faktor yang menyebabkan pelaksanaan otonomi pendidikan belum jalan, yaitu :

- 1) Belum jelas aturan permainan tentang peran dan tata kerja di tingkat kabupaten dan kota.
- 2) Pengelolaan sektor publik termasuk pengelolaan pendidikan yang belum siap untuk dilaksanakan secara otonom

karena SDM yang terbatas serta fasilitas yang tidak memadai.

- 3) Dana pendidikan dan APBD belum memadai.
- 4) Kurangnya perhatian pemerintah maupun pemerintah daerah untuk lebih melibatkan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
- 5) Otoritas pimpinan dalam hal ini bupati, walikota sebagai penguasa tunggal di daerah kurang memperhatikan dengan sungguh-sungguh kondisi pendidikan di daerahnya sehingga anggaran pendidikan belum menjadi prioritas utama.
- 6) Kondisi tiap daerah memiliki kekuatan yang tidak sama dalam penyelenggaraan pendidikan disebabkan perbedaan sarana, prasarana dan dana yang dimiliki. Hal ini mengakibatkan akan terjadinya kesenjangan antar daerah, sehingga pemerintah perlu membuat aturan dalam penentuan standar mutu pendidikan nasional dengan memperhatikan kondisi perkembangan kemandirian masing-masing daerah.

Mengenai kecenderungan merosotnya pencapaian hasil pendidikan selama ini, langkah antisipatif yang perlu ditempuh adalah mengupayakan peningkatan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan, peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan, serta perbaikan manajemen di setiap jenjang, jalur, dan jenis pendidikan.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di daerah, khususnya di

Menghadapi kondisi ini maka dilakukan pemantapan manajemen pendidikan yang bertumpu pada kompetensi guru dan kesejahteraannya. Menurut Penelitian Simmons dan Alexander (1980) bahwa ada tiga faktor untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu motivasi guru, buku pelajaran dan buku bacaan serta pekerjaan rumah. Dari hasil penelitian ini tampak dengan jelas bahwa akhir penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak pada bergantinya kurikulum, kemampuan manajemen dan kebijakan di tingkat pusat atau pemerintah daerah, tetapi lebih kepada faktor-faktor internal yang ada di sekolah, yaitu peranan guru, fasilitas pendidikan dan pemanfaatannya. Kepala Sekolah sebagai top manajemen harus mampu memberdayakan semua unit yang dimiliki untuk dapat mengelola semua infrastruktur yang ada demi pencapaian kinerja yang maksimal.

Selain itu, untuk dapat meningkatkan otonomi manajemen sekolah yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, pimpinan sekolah harus memiliki kemampuan untuk melibatkan partisipasi dan komitmen dan orangtua dan anggota masyarakat sekitar sekolah untuk merumuskan dan mewujudkan visi, misi dan program peningkatan mutu pendidikan secara bersama-sama. Salah satu tujuan UU No.20 Tahun 2003 adalah untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta

masyarakat, termasuk dalam meningkatkan sumber dana dalam penyelenggaraan pendidikan.

## 2) Reformasi Lembaga Keuangan Hubungan Pusat Daerah

Perlu dilakukan penataan tentang hubungan keuangan antara Pusat-Daerah menyangkut pengelolaan pendapatan (*revenue*) dan penggunaannya (*expenditure*) untuk kepentingan pengeluaran rutin maupun pembangunan daerah dalam rangka memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sumber keuangan diperoleh dari Pendapatan Asli Daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah dan lain-lain pendapatan yang syah dengan melakukan pemerataan diharapkan dapat mendukung pelaksanaan kegiatan pada suatu daerah, terutama pada daerah miskin. Bila dimungkinkan dilakukan subsidi silang antara daerah yang kaya kepada daerah yang miskin, agar pemerataan pendidikan untuk mendapatkan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

## 3) Kemauan Pemerintah Daerah Melakukan Perubahan

ada era otonom, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kebijakan pemerintah daerah. Bila pemerintah daerah memiliki *political will* yang baik dan kuat terhadap dunia pendidikan, ada peluang yang cukup luas bahwa pendidikan di daerahnya akan maju. Sebaiknya, kepala daerah

yang tidak memiliki visi yang baik di bidang pendidikan dapat dipastikan daerah itu akan mengalami stagnasi dan kemandegan menuju pemberdayaan masyarakat yang *well educated* dan tidak pernah mendapat momentum yang baik untuk berkembang.

Desentralisasi pendidikan harus mendapat dukungan DPRD, karena DPRD lah yang merupakan penentu kebijakan di tingkat daerah dalam rangka otonomi tersebut. Di bidang pendidikan, DPRD harus mempunyai peran yang kuat dalam membangun paradigma dan visi pendidikan di daerahnya. Oleh karena itu, badan legislatif harus diberdayakan dan memberdayakan diri agar mampu menjadi mitra yang baik. Kepala pemerintahan daerah, kota diberikan masukan secara sistematis dan membangun daerah.

### **Membangun Pendidikan Berbasis Masyarakat**

Kondisi sumber daya yang dimiliki setiap daerah tidak merata untuk seluruh Indonesia. Untuk itu, pemerintah daerah dapat melibatkan tokoh-tokoh masyarakat, ilmuwan, pakar kampus maupun pakar yang dimiliki Pemerintah Daerah sebagai *Brain Trust* atau *Think Thank* untuk turut membangun daerahnya, tidak hanya sebagai pengamat, pemerhati, pengecam kebijakan daerah. Sebaliknya, lembaga pendidikan juga harus membuka diri, lebih banyak

mendengar opini publik, kinerjanya dan tentang tanggung jawabnya dalam turut serta memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat.

### **5) Pengaturan Kebijakan Pendidikan antara Pusat dan Daerah**

Pemerintah Pusat tidak diperkenankan mencampuri urusan pendidikan daerah. Pemerintah Pusat hanya diperbolehkan memberikan kebijakan-kebijakan bersifat nasional, seperti aspek mutu dan pemerataan. Pemerintah pusat menetapkan standar mutu. Jadi, pemerintah pusat hanya berperan sebagai fasilitator dan katalisator bukan regulator. Otonomi pengelolaan pendidikan berada pada tingkat sekolah, oleh karena itu lembaga pemerintah harus memberi pelayanan dan mendukung proses pendidikan agar berjalan efektif dan efisien.

## **KOMPETENSI KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN/ KOTA**

1. Memahami Landasan dan Wawasan Pendidikan
  - a. Memahami landasan pendidikan: filosofi, disiplin ilmu (ekonomi, sosiologi, budaya, psikologi, politik) dan ilmiah.
  - b. Memahami dan menghayati hakikat manusia, hakikat masyarakat, hakikat pendidikan, hakekat sekolah, hakikat peserta didik, hakikat guru, dan hakikat proses belajar mengajar.

- c. Memahami aliran-aliran pendidikan
  - d. Menerapkan pendekatan sistem dalam pendidikan
  - e. Memahami, menghayati, dan melaksanakan tujuan dan fungsi pendidikan nasional
  - f. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota
  - g. Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan di daerah
2. Memiliki Wawasan tentang Otonomi Pendidikan, *Community Based Education*, dan Manajemen Berbasis Sekolah
    - a. Memahami dan menghayati arti dan tujuan otonomi pendidikan
    - b. Memahami tugas dan fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam era otonomi pendidikan
    - c. Menyiapkan dan mengembangkan kapasitas otonomi pendidikan kaitannya dengan pengembangan otonomi daerah
    - d. Memahami dan menghayati *community based education (CBE)*
    - e. Memberikan arahan dan bimbingan dalam pengelolaan CBE
    - f. Memahami dan menghayati manajemen berbasis sekolah (MBS)
    - g. Memberikan arahan dan bimbingan pengelolaan MBS
- h. Memahami model manajemen lain yang relevan dengan otonomi pendidikan
3. Mengembangkan Pendidikan dan Sosio Ekonomi Tingkat Kabupaten/Kota
    - a. Memahami monografi, potensi, dan program pengembangan wilayah
    - b. Memahami dan menghayati keterkaitan kebijakan pendidikan dengan kebijakan sosio-ekonomi
    - c. Melakukan koordinasi dengan sektor-sektor lain yang terkait dengan sektor pendidikan
    - d. Melakukan upaya-upaya sistemik *link and match* dengan sektor-sektor diluar pendidikan dan dengan masyarakat (*stakeholder*)
4. Mengembangkan Kebijakan Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
    - a. Mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan tingkat kabupaten/kota yang mengacu pada visi, misi, tujuan, dan sasaran pendidikan nasional serta propinsi
    - b. Memformulasikan kebijakan pendidikan untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan kabupaten/kota
    - c. Memberikan arahan dan bimbingan (fasilitasi) pelaksanaan kebijakan pendidikan
    - d. Melakukan monitoring, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut kebijakan pendidikan

5. Memiliki Wawasan tentang Model-model Perencanaan Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Merencanakan pendidikan berdasarkan model *man power planning*
  - b. Merencanakan pendidikan berdasarkan model *social demand*
  - c. Merencanakan pendidikan berdasarkan model *rate of return*
  - d. Merencanakan pendidikan berdasarkan model sistem (gabungan), sesuai dengan kondisi daerah
6. Menyerasikan Perencanaan Pendidikan Tingkat Mikro dan Makro
  - a. Mengaitkan dan menyepadankan perencanaan pendidikan tingkat mikro (kabupaten/kota) dan makro
  - b. Memposisikan perencanaan pendidikan kabupaten/kota dalam koridor perencanaan makro pendidikan (propinsi dan nasional)
7. Merencana dan Memrogram Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Memahami dan menghayati arti dan tujuan perencanaan pendidikan
  - b. Mendeskripsikan proses perencanaan pendidikan
  - c. Menguraikan elemen-elemen perencanaan pendidikan
  - d. Memahami dan menggunakan metode dan teknik perencanaan pendidikan
- e. Memilih secara tepat metode dan teknik pengumpulan data
- f. Menganalisis data dengan metode kuantitatif dan kualitatif
- g. Mensimulasikan perencanaan dan analisis data dengan komputer
- h. Mengalokasikan sumberdaya pendidikan untuk merealisasikan rencana pengembangan pendidikan tingkat kabupaten/kota
- i. Menyusun langkah-langkah/prosedur untuk merealisasikan rencana pengembangan pendidikan tingkat kabupaten/kota
- j. Menyusun tahap-tahap patok penyelesaian (*milestone*) untuk setiap program
8. Mengelola Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi Perencanaan dan Manajemen Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Memahami dan menghayati arti, tujuan, kegunaan dan cakupan Sistem Informasi Manajemen (SIM)
  - b. Memahami dan menerapkan metode dan teknik SIM
  - c. Mengelola SIM dengan komputer
  - d. Menyusun informasi pendidikan untuk pengambilan keputusan
  - e. Menggunakan informasi pendidikan untuk pengambilan keputusan

9. Memetakan Sekolah di Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Memahami dan menguasai potensi pendidikan di wilayahnya
  - b. Memahami dan menghayati daerah-daerah peruntukan
  - c. Memahami dan menghayati metode dan teknik pemetaan sekolah
  - d. Merencanakan lokasi, jenis, jenjang, tipe, sarana dan prasarana persekolahan
10. Mengelola Pengembangan Kurikulum Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Mengembangkan kurikulum berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Depdiknas
  - b. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan konteks lingkungan sekolah
  - c. Mengembangkan pedoman dan petunjuk umum pelaksanaan kurikulum
  - d. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kurikulum
11. Mengelola Ketenagaan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Merencanakan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan
  - b. Merekrut, menyeleksi, membekali, menempatkan dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru
  - c. Mengembangkan tenaga kependidikan
  - d. Memanfaatkan dan membina tenaga kependidikan secara profesional
  - e. Menilai kinerja tenaga kependidikan
  - f. Mengembangkan sistem penghargaan yang menjamin kepastian dan keadilan
  - g. Memotivasi tenaga kependidikan
  - h. Membina hubungan kerja yang harmonis
  - i. Mengelola dokumentasi tenaga kependidikan
  - j. Mengelola konflik tenaga kependidikan
12. Mengelola Keuangan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Menyiapkan rencana anggaran pendapatan dan belanja pendidikan
  - b. Menggali sumberdana dari masyarakat, pemerintah, sponsor dan donatur yang tidak mengikat
  - c. Mengelola akuntansi keuangan pendidikan (*cash in and cash out*)
  - d. Mempertanggungjawabkan keuangan (*financial accountability*) kepada pemerintah dan masyarakat
  - e. Merekomendasikan dan memfasilitasi penetapan dan pengesahan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

13. Mengelola Sarana dan Prasarana Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan
  - b. Mengembangkan spesifikasi sarana dan prasarana pendidikan
  - c. Mengupayakan ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana pendidikan
  - d. Memfasilitasi perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan
  - e. Memfasilitasi pembangunan/ pengembangan dan rehabilitasi unit sekolah
  - f. Memfasilitasi pengadaan sarana dan prasarana pendidikan
  - g. Menginventarisasi sarana dan prasarana
14. Mengatur Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Membuat regulasi pendidikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (otonomi/ desentralisasi)
  - b. Mengsosialisasikan regulasi pendidikan ke sekolah-sekolah
  - c. Mendorong penegakan hukum (*law enforcement*) pendidikan
15. Mengelola Dewan Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Membentuk Dewan Pendidikan yang keanggotaannya terdiri dari akademisi, profesional, praktisi, wakil masyarakat dan wakil dari institusi lain yang relevan
16. Mengadministrasi dan Mengorganisasi Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota
  - a. Mengembangkan kebijakan administrasi dan organisasi pendidikan
  - b. Mengembangkan sistem informasi pendidikan yang menyangkut kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, fasilitas, dsb.
  - c. Membuat uraian tugas pokok dan fungsi tenaga kependidikan
  - d. Menerbitkan informasi berkala tentang perkembangan pendidikan

dalam bentuk *leaflet*, *bulletin*, majalah, jurnal, dan lain-lain.

17. Melaksanakan Pembaharuan, Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan

- a. Memahami dan menghayati arti dan tujuan pembaharuan pendidikan
- b. Menggunakan metode, teknik, dan proses pembaharuan pendidikan
- c. Menumbuhkan situasi yang mendorong kebebasan berpendapat dan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi
- d. Mendorong sekolah untuk melakukan berbagai eksperimentasi, prakarsa dan keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru
- e. Mendorong sekolah untuk berfikir kritis, kreatif, inovatif, dan nalar
- f. Memberikan penghargaan (*rewards*) terhadap hasil-hasil kreativitas sekolah
- g. Menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga Dinas Pendidikan dan warga sekolah
- h. Mendorong sekolah-sekolah melakukan *income generating activities* (unit usaha/produksi) untuk mendukung pengembangan sekolah

18. Memimpin Pendidikan Kabupaten/ Kota (*Team Building*)

- a. Mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan tingkat kabupaten
- b. Memilih strategi yang ampuh untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan
- c. Memberdayakan dan memobilisasi sumberdaya pendidikan di daerah
- d. Memiliki *power* dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan & orang lain
- e. Memiliki kemampuan (intelektual & kalbu) sebagai *smart leader* (pimpinan yang cerdas) yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya
- f. Mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat)
- g. Mendorong perubahan (peningkatan, perbaikan) pendidikan di wilayah
- h. Berkomunikasi secara lancar (tertulis, terlisn, tergambar, terkesan)
- i. Menumbuhkan jiwa kepemimpinan yang tangguh
- j. Menggalang *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis
- k. Mendorong kegiatan-kegiatan yang kreatif dan inovatif
- l. Menciptakan Dinas Pendidikan sebagai organisasi belajar (*learning organization*)
- m. Mengembangkan kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif
- n. Mengakomodasikan dan memperjuangkan aspirasi sekolah

dan masyarakat mengenai pendidikan

19. Memonitor dan Mengevaluasi Pendidikan Tingkat Kabupate/Kota

- a. Mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi pendidikan (PBM, THB, EBTA, EBANAS) di daerah
- b. Mengembangkan elemen-elemen kesehatan pendidikan (*education health*) di daerah
- c. Mengembangkan indikator-indikator setiap elemen kesehatan pendidikan
- d. Menyusun kemajuan/kesehatan pendidikan di wilayahnya
- e. Memberikan arahan-arahan tindak lanjut dari profil kemajuan/kesehatan pendidikan

20. Mengkoordinasikan Pendidikan Tingkat Kabupaten/ Kota

- a. Mengkoordinasikan / menyerasikan sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan
- b. Mengkoordinasikan / menyerasikan pembangunan sektor pendidikan dengan pengembangan sektor-sektor lain
- c. Menyiapkan *input management* (tugas, rencana, program, ketentuan/limitasi dan pengendalian) untuk mengelola sumberdaya pelaksana

- d. Mengatasi permasalahan dan mensinkronisasikan ketatalaksanaan pendidikan

21. Mengambil Keputusan Secara Terampil

- a. Menjaring informasi kualitas dan kuantitas untuk mengambil keputusan
- b. Mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat)
- c. Memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan pertimbangan biaya minimal dan hasil maksimal (*least cost and most benefit*) atau efektivitas dan efisiensi

22. Memberdayakan Dinas Pendidikan Tingkat Kabupaten/Kota

- a. Memahami arti dan tujuan pemberdayaan tenaga kependidikan
- b. Mengidentifikasi dan menjelaskan karakteristik Dinas Pendidikan yang berdaya
- c. Merencanakan cara-cara untuk memberdayakan Dinas Pendidikan
- d. Memberikan tugas-tugas yang menantang dan bermakna kepada staf disertai kewenangan dan tanggungjawab untuk menjadikan Dinas Pendidikan lebih berdaya
- e. Menilai dan meningkatkan keberdayaan Dinas Pendidikan

23. Membuat Laporan Akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten

- a. Menyebutkan dan memahami konsep-konsep laporan
- b. Membuat laporan akuntabilitas kinerja Dinas Pendidikan dengan sebaik-baiknya
- c. Mempertanggungjawabkan hasil kerja Dinas Pendidikan kepada *stakeholders*
- d. Membuat keputusan secara cepat, tepat, dan cekat berdasarkan hasil pertanggungjawaban
- e. Memperbaiki perencanaan Dinas Pendidikan jangka menengah dan jangka panjang

## KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut (CCSSO, 2002).

- Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah.
- Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf.
- Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas

yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.

- Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas.
- Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

### Kompetensi 1 : Memfasilitasi penyusunan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi dan misi pembelajaran

- Visi dan misi disusun bersama pihak-pihak yang berkepentingan.
- Staf, keluarga murid, dan anggota masyarakat memahami visi dan misi sekolah.
- Pihak-pihak berkepentingan yakin bahwa inti visi sekolah dipakai sebagai pedoman bagi semua yang terlibat dalam urusan sekolah.
- Kontribusi anggota komunitas sekolah dalam pewujudan visi itu dihargai.
- Pihak-pihak yang berkepentingan menerima informasi tentang kemajuan upaya pencapaian visi sekolah.
- Komunitas sekolah terlibat aktif dalam upaya peningkatan sekolah.
- Program, rencana, dan kegiatan sekolah telah tersusun berdasarkan visi sekolah.

### Kompetensi 2 : Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf.

- Semua orang diperlakukan secara adil, setara, berharkat, dan bermartabat.
  - Pengembangan profesional terfokus pada pembelajaran peserta didik sesuai dengan visi dan tujuan sekolah.
  - Peserta didik dan staf sekolah dihargai dan dipandang penting.
  - Hambatan belajar diidentifikasi, diklarifikasi, dan ditanggulangi.
  - Keberagaman dalam pengembangan pengalaman belajar disimak dan dipertimbangkan.
  - Terbangunnya budaya bagi kinerja diri sendiri, peserta didik, dan staf.
  - Digunakannya teknologi dalam proses pembelajaran.
  - Prestasi peserta didik dan staf diakui dan dirayakan.
  - Tersedianya kesempatan beragam untuk belajar bagi semua peserta didik.
  - Sekolah ditata dan diarahkan untuk mencapai keberhasilan peserta didik.
  - Program kurikulum, ko-kurikulum, dan ekstra-kurikulum dirancang, dilaksanakan, dan disempurnakan secara berkala.
  - Hasil riset, pendapat guru, dan rekomendasi dari anggota masyarakat terpelajar digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penting.
  - Budaya sekolah dievaluasi secara teratur.
  - Hasil belajar peserta didik dinilai dengan menggunakan berbagai teknik.
  - Staf dan peserta didik diberi peluang menggunakan berbagai sumber informasi tentang prestasi.
  - Berbagai cara supervisi dan evaluasi dimanfaatkan.
  - Tersusunnya program untuk memenuhi kebutuhan peserta didik
- Kompetensi 3: Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.**
- Prosedur operasional digunakan dan dikelola untuk memaksimalkan peluang keberhasilan belajar.
  - Diterapkannya teknik baru yang menguntungkan.
  - Tersusun rencana & prosedur operasional untuk mencapai visi & tujuan sekolah
  - Kesepakatan kontrak sekolah dikelola secara efektif.
  - Bangunan dan fasilitas sekolah dioperasikan secara aman, efisien, efektif.
  - Waktu dikelola untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.
  - Teridentifikasinya masalah dan peluang potensial.
  - Setiap masalah ditanggulangi secara tepat waktu.
  - SDM dan sumber daya lainnya dikelola untuk mencapai tujuan sekolah.
  - Sistem orgss dipantau & dimodifikasi secara teratur sesuai kebutuhan.
  - Pihak berkepentingan dilibatkan dlm keputusan yg mempengaruhi sek

- Tanggung jawab dibagi-bagi untuk memasimumkan akuntabilitas.
- Diterapkan perangkaan masalah yg efektif & ketrn pemchn masalah.
- Diterapkannya keterampilan solusi konflik secara efektif.
- Diterapkannya proses kelompok yang efektif dan keterampilan pencapaian konsensus.
- Terpeliharanya ling sekolah yang aman, bersih, indah, dan menyenangkan.
- Fungsi SDM dijamin untuk mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- Terpeliharanya kerahasiaan dokumen sekolah.
- Mengamankan sumber daya masyarakat utk membantu sekolah memecahkan masalah dan mencapai tujuan.
- Tercipta kemitraan dg dunia bisnis, lemb pend lain, kelpk masy à memperkuat prgrm dukungan pencapaian tuj sek
- Anggota masyarakat diperlakukan secara sama.
- Diakui dan dihargainya keberagaman.
- Tercipta dan terbinanya hubungan media yang efektif.
- Diadakan program HUMAS yang komprehensif.
- Digunakannya sumber daya publik secara tepat dan bijaksana.
- Adanya contoh kolaborasi masyarakat bagi staf.
- Diadakannya kesempatan yang layak bagi staf untuk mengembangkan keterampilan berkolaborasi.

**Kompetensi 4: Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.**

- Sering muncul, terlibat aktif, & komunikasi dg masy luas.
- Terbinanya hubungan dg para pemimpin masyarakat.
- Digunakannya informasi dari keluarga dan masyarakat.
- Tercipta hub dg orgss bisnis, agama, politik, dan pem.
- brsikap baik pd orang dan kelompok yang memiliki nilai-nilai dan opini yang mungkin bertentangan.
- Sekolah dan masyarakat diusahakan saling mengisi dalam hal sumber daya.
- **Kompetensi 5: Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas**
- Diperagakannya kode etik pribadi dan profesional.
- Diperlihatkannya nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang mengilhami munculnya tingkat kinerja yang tinggi.
- Diperlihatkannya contoh prilaku yang dapat diteladani.
- Dipertanggungjawabkannya pelaksanaan kegiatan operasi sekolah.
- Dipertimbangkannya dampak praktik manajerial terhadap orang lain.

- Digunakannya pengaruh jabatan untuk meningkatkan program pendidikan dan bukan untuk kepentingan pribadi.
- Orang lain diperlakukan dengan adil, sederajat, serta berharkat dan bermartabat.
- Hak-hak dan kerahasiaan peserta didik dan staf dilindungi.
- Terlihat adanya apresiasi terhadap dan kepekaan atas adanya keragaman dalam komunitas sekolah.
- Wewenang orang lain diakui dan dihormati.
- Nilai-nilai yang hidup di kalangan komunitas sekolah yang beragam diperiksa dan dipertimbangkan.
- Ditegakkannya integritas dan perilaku yang etis dalam komunitas sekolah.
- Dipenuhinya kewajiban hukum dan perjanjian.
- Dilaksanakannya hukum dan prosedur secara adil dan bijaksana.
- Diadakannya dialog terus-menerus dengan wakil-wakil kelompok masyarakat.
- Difungsikannya komntns sek sesuai dgn kebijakan, hukum, dan peraturan yang ditetapkan oleh pem. daerah dan pusat.
- Ada upaya mempengaruhi pembentukan kebijakan publik untuk menyediakan pendidikan yang bermutu.
- Dikembangkannya jalur komunikasi dengan para pengambil keputusan di luar komunitas sekolah.

## **PENUTUP**

Desentralisasi pendidikan menempatkan sekolah sebagai garis depan dalam berperilaku untuk mengelola pendidikan. Desentralisasi juga memberikan apresiasi terhadap perbedaan kemampuan dan keanekaragaman kondisi daerah dan rakyatnya. Perubahan paradigma sistem pendidikan membutuhkan masa transisi. Reformasi pendidikan merupakan realitas yang harus dilaksanakan, sehingga diharapkan para pelaku maupun penyelenggara pendidikan harus proaktif, kritis dan mau berubah.

Belajar dari pengalaman sebelumnya yang sentralistik dan kurang demokratis membuat bangsa ini menjadi terpuruk. Marilah kita melihat kepentingan bangsa dalam arti luas dari pada kepentingan pribadi atau golongan atau kepentingan pemerintah pusat semata dengan menyelenggarakan otonomi pendidikan sepenuh hati dan konsisten dalam rangka mengangkat harkat dan

### **Kompetensi 6: Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan poleksobud yg lebih besar**

- Tampak adanya upaya sungguh-sungguh untuk mempengaruhi lingkungan operasi sekolah bagi kepentingan peserta didik dan keluarganya.
- Terjadi komunikasi di kalangan komunitas sekolah tentang kecenderungan, isu, dan kemungkinan perubahan dalam lingkungan operasi sekolah.

martabat bangsa dan masyarakat yang berbudaya dan berdaya saing tinggi sehingga bangsa ini duduk sejajar dengan bangsa-bangsa maju di dunia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Balitbang, Depdiknas. 2000. *Statistik Pendidikan*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Beane, J.A., Toepfer, C.F., Alessi, S.J. 1986. *Curriculum Planning and Development*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Drucker, P.F. 1989. *The New Realities: In Government and Politics/In Economics and Business/In Society and World View*. New York: Harper & Row Publisher.
- Freire, Paulo. et.al. 1970. *Menggugat Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research Theory and Practice*. London Willer House : Cassel
- Sidi, Indra Djati. 1999. "Reformasi Pendidikan Menyongsong Milenium ke-3" dalam *Buletin Pusat Perbukuan* 05 November 1999. Surabaya
- Suyanto. 2001. "Membangun Sekolah yang Efektif" dalam *Kompas* 26 Januari 2001. Jakarta.
- Tan, M.G. 1990. *Pelapisan Sosial: Siapa yang Mendapat Apa, Kapan, Bagaimana*. dalam *Pardede, S. (ed) 70 tahun Dr. I.B Simatupang; Saya Orang yang Berhutang*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Widarta, I. 2002. *Naskah Amandemen UUD 1945 Tahun 2002*. Yogyakarta: Pustaka Kendi.
- \_\_\_\_\_ 2003. *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.