



# **MANAJEMEN PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

Oleh:  
**Amirul Mukminin**  
**PG-PAUD**

**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**2011**

## **KATA PENGANTAR**

Bismillahirrahmanirrahim,

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sebuah bahan ajar mata kuliah Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Shalawat dan salam selalu tercurah keharibaan junjungan kita, Nabi Besar Muhammad SAW, beserta sahabat dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam pembuatan bahan ajar ini, baik berupa moril maupun materiil. Semoga mendapat balasan yang sesuai dari Allah SWT.

Penulis menyadari buku ajar ini masih jauh dari kesempurnaan, karena tak ada gading yang tak retak. Oleh karena itu, kritik dan saran penulis harapkan demi kesempurnaan bahan ajar ini.

Semoga bahan ajar ini berguna dan bermanfaat bagi kita semua, lebih khusus untuk kemajuan serta peningkatan lembaga pendidikan anak usia dini. Amin.

Semarang, November 2011

Penulis

## DAFTAR PUSTAKA

HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I MANAJEMEN PENDIDIKAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konsep Manajemen .....	1
B. Manajemen Pendidikan .....	3
C. Fungsi Manajemen .....	5
1. Perencanaan ( <i>planning</i> ) .....	7
2. Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) .....	9
3. Pelaksanaan ( <i>actuating</i> ) .....	10
4. Pengawasan ( <i>controlling</i> ) .....	11
D. Bidang Kegiatan Manajemen Pendidikan .....	12
E. Prinsip-Prinsip Manajemen .....	14
F. Proses Manajemen .....	15
<b>BAB II MANAJEMEN KURIKULUM PENYELENGGARAAN</b>	
<b>PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....</b>	<b>19</b>
A. Konsep Kurikulum .....	19
B. Kerangka Dasar Kurikulum PAUD .....	21
C. Tujuan .....	22
D. Sasaran .....	23
E. Landasan Penyelenggaraan PAUD .....	23
1. Landasan Yuridis .....	23
2. Landasan Filosofis .....	24
3. Landasan Keilmuan .....	24
F. Hakikat PAUD .....	25
1. Pengertian .....	25
2. Tujuan .....	26
3. Prinsip-Prinsip Pendidikan Anak Usia Dini .....	26
G. Standar Kompetensi Anak Usia Dini .....	27
1. Pengertian .....	27

2. Standar Kompetensi Anak Usia Dini .....	27
H. Jenis kurikulum .....	27
1. Kurikulum Nasional .....	27
2. Kurikulum Nasional Plus atau K. Integrasi .....	30
3. Kurikulum Mandiri / K. Berciri Khas .....	30
I. Pendekatan Pengembangan Kurikulum .....	31
1. Pendekatan Pematangan .....	31
2. Pendekatan Tingkah Laku Lingkungan .....	31
3. Pendekatan Model Interaksi (Piaget) .....	31
J. Prinsip-prinsip Pengembangan .....	32
K. Komponen Kurikulum .....	33
1. Anak .....	33
2. Pendidik .....	33
3. Pembelajaran .....	34
4. Penilaian ( <i>Assesmen</i> ) .....	35
5. Pengelolaan Pembelajaran .....	35
6. Melibatkan Peranserta masyarakat.....	36
L. Satuan Pendidikan Anak Usia Dini .....	36
M. Pelaksanaan .....	37
N. Penilaian Kurikulum .....	38

### BAB III MANAJEMEN PERSONALIA

PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	39
A. Konsep Manajemen Personalia .....	39
B. Manfaat Manajemen Personalia .....	41
C. Ruang Lingkup Manajemen Personalia .....	42
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	46
2. Rekrutmen Pegawai .....	47
3. Administrasi Personalia .....	47
4. Kompensasi dan Benefit .....	49
5. Evaluasi Kinerja Personil .....	49
6. Pendidikan dan Pelatihan .....	50
7. Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun .....	50
D. Ruang Lingkup Informasi Personalia .....	51

E. Prinsip Dasar Manajemen Personalia .....	52
F. Pembagian Tugas Personil Sekolah .....	56
1. Kepala Sekolah .....	56
2. Tata Usaha .....	57
3. Wakil Kepala Sekolah .....	57
<b>BAB IV MANAJEMEN KESISWAAN</b>	
PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	59
A. Manajemen Kesiswaan .....	59
B. Kegiatan Manajemen Kesiswaan .....	59
<b>BAB V MANAJEMEN KEUANGAN</b>	
PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	72
A. Konsep Manajemen Keuangan .....	72
B. Manajer Keuangan .....	73
C. Proses Pengelolaan Keuangan .....	75
D. Pengelolaan Keuangan Lembaga PAUD .....	76
1. Sumber-Sumber Keuangan Sekolah .....	76
2. Penyusunan RAPBS .....	78
3. Pengelolaan Keuangan Sekolah yang Efektif .....	79
4. Pengelolaan Anggaran Sekolah .....	80
E. Pertanggung jawaban Keuangan Sekolah .....	81
<b>BAB VI MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA</b>	
LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	82
A. Konsep Manajemen Prasarana dan Sarana .....	82
B. Ruang Lingkup Prasarana dan Sarana .....	83
1. Prasarana .....	83
2. Sarana .....	83
C. Pemeliharaan Prasarana dan sarana .....	85
D. Komponen Manajemen Sarana dan Prasarana .....	87
1. Lahan .....	87
2. Ruang .....	87
3. Perabot .....	88
4. Alat dan Media .....	88

5. Buku dan Bahan Ajar .....	89
E. Hubungan Sarana dan Prasarana dengan Program Pengajaran ....	89
F. Manajemen Gedung dan Perlengkapan Sekolah .....	89
G. Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana .....	92
H. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana .....	96
I. Mekanisme Penjaminan Mutu Prasarana dan Sarana .....	97
J. Evaluasi Diri .....	98
<b>BAB VII MANAJEMEN PEMASARAN</b>	
LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	99
A. Konsep Manajemen Pemasaran .....	99
B. Proses Perencanaan Pemasaran .....	105
1. Perencanaan Pemasaran Strategis .....	106
2. Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Strategis .....	107
3. Format Rencana Pemasaran .....	116
4. Sistem-sistem Perencanaan Pemasaran .....	120
5. Memonitor Proses Pemasaran .....	123
<b>BAB VIII MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT .....</b>	<b>125</b>
A. Konsep Manajemen Hubungan Masyarakat .....	125
B. Tujuan Manajemen Hubungan Masyarakat .....	125
C. Pendekatan Hubungan Masyarakat .....	126
<b>BAB IX MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH</b>	
DI LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI .....	129
A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah .....	129
B. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah di Lembaga Pendidikan Ana Usia Dini .....	130
C. Implementasi MBS di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini .....	131
1. Peran Kepala Sekolah .....	131
2. Peran Guru dan Staf Sekolah .....	133
3. Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat .....	133
D. Evaluasi dan Pelaporan .....	165
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>166</b>

**D. Konsep Manajemen**

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Disatu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Dilain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah adminitrasi pendidikan. Ada kaitan antara organisasi, administrasi dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya berulah mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut. Baik manajemen maupun melaksanakan kegiatan itu disebut administrasai.

Pengertian organisasi yaitu sekelompok orang yang terdiri dari dua atau lebih bekerjasama untuk mancapai tujuan tertentu nampak sudah ada kesepakatan di antara para ahli. Tetapi pengertian administrasi dengan pengertian manajemen masih kelihatan tidak terpisah secara jelas. Dari berbagai pengertian administrasi dan manajemen memang sukar untuk dibedakan secara jelas, akan tetapi bila diperhatikan dari tulisan Davis (Made Pidarta, 2004:2), yang membedakan manajemen sebagai proses dan manajemen sebagai tugas, hal ini memberi jalan untuk membedakan kedua istilah itu. Manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sementara itu salah satu manajemen sebagai peranan disebutkan peranan administrasi eksekutif. Peranan eksekutif adalah mengerjakan atau melaksanakan keputusan pada tingkat tertiggi. Dengan demikian administrasi dapat dikatakan proses melaksanakan keputusan-keputusan secara umum yang telah diambil sebelumnya baik oleh organisasi itu maupun oleh pihak lain.

Menurut Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995) memberikan rumusan bahwa: "Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi

dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”.

Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam’an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai “keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”. Sementara itu, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa “administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal”.

Setelah menemukan pengertian organisasi dan administrasi, selanjutnya akan dibahas tentang pengertian manajemen. Dale dalam (Made Pidarta, 2004:2), mengutip beberapa pendapat ahli tentang manajemen sebagai mengelola orang-orang, pengambilan keputusan, proses mengorganisasikan dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.

Sedangkan Silalahi dalam (Lay Kekeh Marthan, 2007 : 6) manajemen mengandung berbagai aspek dan karakteristik, sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai proses, yaitu rangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada seoptimal mungkin
2. Manajemen sebagai fungsi, yaitu rangkaian kegiatan atas dasar fungsi-fungsi tertentu
3. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang, yaitu pejabat yang bertanggungjawab terlaksananya aktivitas manajemen



4. Manajemen sebagai suatu sistem, yaitu suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bidang yang senantiasa berkaitan dan bergantung satu sama lain
5. Manajemen sebagai ilmu, yaitu yang bersifat interdisipliner dalam hal konsep-konsep, teori-teori, metode-metode dan analisisnya menggunakan bantuan dari berbagai ilmu, seperti: ekonomi, sosiologi, matematika dan statistik
6. Manajemen sebagai seni, yaitu keterampilan dalam mendayagunakan sarana, prasarana dan menggerakkan, mengarahkan orang-orang dalam kegiatan manajerial
7. Manajemen sebagai profesi, yaitu bidang pekerjaan yang esoterik atas dasar spesialisasi tertentu

Suatu pandangan yang lebih umum daripada pandangan-pandangan di atas menyatakan bahwa manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan (Johnson dalam Made Pidarta, 2004 : 3).

Manajemen dalam arti sempit diartikan sebagai keseluruhan pencatatan secara tertulis dan penyusunan secara sistematis keterangan dan tujuan agar dengan mudah dapat memperoleh ikhtisarnya secara menyeluruh. Sedangkan pengertian manajemen secara luas merupakan proses kerjasama dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen juga dapat diartikan proses kerja dan dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

#### **E. Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan mengandung dua pokok pemikiran, yaitu manajemen dan pendidikan. Pengertian manajemen telah dibahas pada paparan di atas. Sedangkan masalah pengertian pendidikan akan dibahas pada bagian berikut. Berdasarkan asas legal pengertian pendidikan dapat dilihat pada keputusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor II/MPR/1988 tentang Garir-Garis Besar Haluan Negara. Dalam GBHN tahun 1988 pendidikan diartikan sebagai proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Pendidikan berlangsung seumur hidup dan dilaksanakan di dalam lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat.

Dengan demikian tanggung jawab pendidikan ada pada pundak keluarga, sekolah dan masyarakat.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien". Sementara itu, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa "administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal".

Lebih lanjut Abdurrahman An-Nahlawi (Daryanto, 2005:5) menjelaskan bahwa pendidikan adalah:

1. Proses yang mempunyai tujuan sasaran dan objek
2. Secara mutlak, pendidikan yang sebenarnya hanyalah Allah, pencipta fitrah dan pemberi berbagai potensi. Dialah yang memerlukan hukum dan tahapan perkembangan serta interaksinya, dan hukum-hukum untuk mewujudkan kesempurnaan, kebaikan serta kebahagiaannya.
3. Pendidikan menurut adanya langkah-langkah yang secara bertahap harus dilalui oleh berbagai kegiatan pendidikan dan pengajaran, sesuai dengan urutan yang telah disusun secara sistematis. Anak melakukan kegiatan itu fase demi fase.
4. Kerja pendidikan harus mengikuti aturan penciptaan dan pengadaan yang dilakukan Allah, sebagaimana harus mengikuti Syara, dan Din Allah.

Berdasarkan konsep pendidikan di atas, manajemen pendidika dapat diartikan sebagai pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan, dengan medayagunakan sumber-sumber yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya berupa material demi tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Menurut Pidarta (2004 : 4) manajemen adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Depdiknas dalam (Lay Kekeh Marthan, 2007:7) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai upaya

seseorang untuk mengarahkan dan memberi kesempatan pada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.

Ditinjau dari perspektif filsafat, manajemen pendidikan mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai objek pengelolaan, dalam hal ini lembaga pendidikan, sumber-sumber belajar, dan hal lain yang terkait. Epistemologi sebagai cara atau metode pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati. Sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan pendidikan. Adapun istilah efektif dan efisien merupakan keterangan yang menjelaskan aksiologi dan epistemologi. Efektif menekankan pada aksiologi sedangkan efisien menitikberatkan pada epistemologi (Mujamil Komar, 2007:3).

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa : (1) manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya; dan (3) manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

### **C. Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli sangat beragam tergantung pada sudut pandang dan pendekatan masing-masing. Hasibuan dalam Depdiknas (2001:3) merangkum fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli sebagai berikut: perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, pengawasan, dan pengevaluasian.

1. Perencanaan (menentukan visi, misi, tujuan, strategi, mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan lembaga).
2. Pengorganisasian (penentuan tugas-tugas yang harus dijalankan, siapa yang mengerjakan, bagaimana pengelompokan tugasnya, pd siapa harus dilaporkan, ditingkat mana keputusan harus dibuat dan ditentukan)
3. Kepemimpinan (harus dapat menciptakan kegiatan, memotivasi, mengarahkan, menyeleksi komunikasi agar tercipta secara efektif dan mampu memecahkan permasalahan secara arif dan bijak)

4. Pengawasan (pementauan untuk memastikan komponmen yang ada di bawahnya berjalan denganbaik)

Di atas juga di paparkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan. Kegiatan dimaksud tak lain adalah tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, H. Siagian (1977) mengungkapkan pandangan dari beberapa ahli, sebagai berikut:

Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :

1. planning (perencanaan);
2. organizing (pengorganisasian);
3. actuating (pelaksanaan); dan
4. controlling (pengawasan).

Sedangkan menurut Henry Fayol terdapat lima fungsi manajemen, meliputi :

1. planning (perencanaan);
2. organizing (pengorganisasian);
3. commanding (pengaturan);
4. coordinating (pengkoordinasian); dan
5. controlling (pengawasan).

Sementara itu, Harold Koontz dan Cyril O' Donnel mengemukakan lima fungsi manajemen, mencakup :

1. planning (perencanaan);
2. organizing (pengorganisasian);
3. staffing (penentuan staf);
4. directing (pengarahan); dan
5. controlling (pengawasan).

Selanjutnya, L. Gullick mengemukakan tujuh fungsi manajemen, yaitu :

1. planning (perencanaan);
2. organizing (pengorganisasian);
3. staffing (penentuan staf);
4. directing (pengarahan);
5. coordinating (pengkoordinasian);
6. reporting (pelaporan); dan
7. budgeting (penganggaran).

Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan, dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi : (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).

### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective* . Sedangkan T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa : “Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.” Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran; (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan (i) menghemat waktu, usaha dan dana.

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu :

- a. Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut:  
menggunakan kata-kata yang sederhana, mempunyai sifat fleksibel,

mempunyai sifat stabilitas, ada dalam perimbangan sumber daya, dan meliputi semua tindakan yang diperlukan.

- b. Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
- c. Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.

Hal senada dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko (1995) bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Pada bagian lain, Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996), mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu: (1) rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang, (2) rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang, dan (3) rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis. Perencanaan strategik akhir-akhir ini menjadi sangat penting sejalan dengan perkembangan lingkungan yang sangat pesat dan sangat sulit diprediksikan, seperti perkembangan teknologi yang sangat pesat, pekerjaan manajerial yang semakin kompleks, dan percepatan perubahan lingkungan eksternal lainnya.

Pada bagian lain, T. Hani Handoko memaparkan secara ringkas tentang langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik, sebagai berikut:

- a. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah dan tujuan.
- b. Perumusan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah

sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.

- c. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya -sumber daya perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di masa lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di masa yang akan datang.
- d. Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dan dalam apa perubahan-perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi. Disamping itu, perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, seperti para penyedia, pasar e. organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan, dimana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi perusahaan.

Meski pendapat di atas lebih menggambarkan perencanaan strategik dalam konteks bisnis, namun secara esensial konsep perencanaan strategik ini dapat diterapkan pula dalam konteks pendidikan, khususnya pada tingkat persekolahan, karena memang pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, sehingga membutuhkan perencanaan yang benar-benar dapat menjamin sustanabilitas pendidikan itu sendiri.

## **2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa : “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

Lousie E.Boone dan David L. Kurtz (1984), mengartikan pengorganisasian: “... *as the act of planning and implementing organization*

*structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and accomplishment organizational objective”.*

Dari ke dua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah : (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol; (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu : (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

### **3. Pelaksanaan (*actuating*)**

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-



anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

#### **4. Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984), memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: “... *the process by which manager determine wether actual operation are consistent with plans*”.

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995), mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.” Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan

apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Manajemen juga memiliki peran penting dalam mengantarkan kemajuan pendidikan. Menurut Nanang Fatah dalam (Mujamil Qomar, 2007:3), Teori manajemen mempunyai peran atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan. Dengan demikian, manajemen merupakan faktor dominan dalam kemajuan organisasi.

Menurut Suprihatin, dkk (2004 : 5), manajemen dilihat dari wujud problemnya terdiri dari bidang-bidang garapan, yaitu: bidang pengajaran atau luas disebut kurikulum, bidang kesiswaan, bidang personalia, bidang keuangan, bidang sarana, bidang prasarana, bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (humas).

Lebih jauh Suprihatin membagi fungsi manajemen dilihat dari aktivitas atau kegiatannya di bedakan menjadi dua:

1. Kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para pimpinan, yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, pelaporan, penentuan anggaran
2. Kegiatan yang bersifat operatif, yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Artinya, bagaimanapun baiknya kegiatan manajerial, tanpa didukung oleh pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut, mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Fungsi operatif ini meliputi pekerjaan: ketatausahaan yang dapat merembes dan dapat diperlukan oleh semua unit yang ada dalam organisasi, perbekalan, kepegawaian, keuangan, dan humas.

#### **D. Bidang Kegiatan Manajemen Pendidikan**

Berbicara tentang kegiatan pendidikan, di bawah ini beberapa pandangan dari para ahli tentang bidang-bidang kegiatan yang menjadi wilayah garapan manajemen pendidikan. Ngalm Purwanto (1986), mengelompokkannya ke dalam tiga bidang garapan yaitu :

1. Administrasi material, yaitu kegiatan yang menyangkut bidang-bidang materi/ benda-benda, seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, gedung dan alat-alat perlengkapan sekolah dan lain-lain.
2. Administrasi personal, mencakup di dalamnya administrasi personal guru dan pegawai sekolah, juga administrasi murid. Dalam hal ini masalah kepemimpinan dan supervisi atau kepengawasan memegang peranan yang sangat penting.
3. Administrasi kurikulum, seperti tugas mengajar guru-guru, penyusunan sylabus atau rencana pengajaran tahunan, persiapan harian dan mingguan dan sebagainya.

Sementara itu, Thomas J. Sergiovani sebagaimana dikutip oleh Uhar Suhar Saputra (2002), mengemukakan delapan bidang administrasi pendidikan, mencakup : (1) *instruction and curriculum development*; (2) *pupil personnel*; (3) *community school leadership*; (4) *staff personnel*; (5) *school plant*; (6) *school transportation*; (7) *organization and structure* dan (8) *School finance and business management*.

Di lain pihak, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas (1999) telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah, yang didalamnya mengetengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi: (1) manajemen kurikulum; (2) manajemen personalia; (3) manajemen kesiswaan; (4) manajemen keuangan; (5) manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas, agaknya yang perlu digarisbawahi yaitu mengenai bidang administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh Thomas J. Sergiovani. Dalam konteks pendidikan di Indonesia saat ini, pandangan Thomas J. Sergiovani kiranya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan, terutama dalam bidang *school transportation* dan *business management*.

#### **E. Prinsip-Prinsip Manajemen**

Agar dapat mencapai tujuan sekolah yang baik, maka pengelolaan sekolah perlu mendasarkan pada prinsip-prinsip:

1. Prinsip efisiensi, yakni dengan penggunaan modal yang sedikit dapat menghasilkan hasil yang optimal
2. Prinsip efektivitas, yakni ketercapaian sasaran sesuai dengan tujuan yang diharapkan
3. Prinsip pengelolaan, yakni seorang manajer harus melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada
4. Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan, yakni seorang manajer harus mengutamakan tugas-tugas pokoknya.
5. Prinsip kerjasama, yakni seorang manajer hendaknya dapat membangun kerjasama yang baik secara vertikal maupun horisontal

6. Prinsip kepemimpinan yang efektif, yakni bagaimana seorang manajer dapat memberi pengaruh, ajakan pada orang lain untuk pencapaian tujuan bersama.

Selain prinsip di atas ada juga beberapa pakar yang mengemukakan prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

1. Komitmen (penyatuan komitmen pendidik, orangtua dan penyelenggara agar optimal tumbuh kembang anak dapat optimal)
2. Profesionalitas (kesesuaian landasan konseptual dengan praktik)
3. Koordinasi (kesatuan kerja)
4. Kepemimpinan (mampu melakukan pemahaman tentang lembaga, monitoring, evaluasi, menciptakan iklim yang kondusif dan kompetitif yang sehat).

## **F. Proses Manajemen**

Menurut Terry dalam (Suprihatin, 2004 : 12), mengatakan bahwa proses manajemen yang bersifat mendasar meliputi:

### **1. Perencanaan (Planning)**

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber yang untuk mencapai tujuan itu seefektif dan seefisien mungkin (Kauffman dalam Suprihatin, 2004:12). Perencanaan merupakan tindakan merumuskan apa, bagaimana, siapa, dan bilamana sesuatu kegiatan akan dilakukan. Perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan yang terjadi pada masa yang akan datang.

Dalam konteks pendidikan, Fatah dalam (Suprihatin, 2004:12) menyatakan bahwa perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

### **2. Pengorganisasian (Organizing)**

Dalam kajian manajemen, istilah pengorganisasian digunakan untuk menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Cara manager merancang struktur formal untuk penggunaan sumber daya keuangan, phisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi yang paling efektif
- b. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatan, di mana setiap pengelompokkan diikuti dengan penugasan seseorang manajer diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok
- c. Hubungan-hubungan antara fungsi, jabatan dan tugas para karyawan
- d. Cara manager membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam organisasi-nya dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas.

Menurut Handoko (suprihatin, 2004:13), menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

### **3. Penggerakan (Actuating)**

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis (Siagian dalam Suprihatin, 2004 : 14).

Lebih lanjut Siagian mengemukakan sepuluh prinsip pokok mengerakkan anggota organisasi yang berbingkai "Human Relations" yaitu sebagai berikut:

- a. Para anggota organisasi akan bersedia mengerahkan segala kemampuan bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi apabila kepada mereka diberikan penjelasan yang lengkap tentang hakikat, bentuk dan sifat tujuan yang hendak dicapai orang tersebut
- b. Karena itu amanah penting mengusahakan agar setiap orang dalam organisasi menyadari, memahami secara tepat, dan menerima tujuan tersebut bukan saja sebagai suatu yang layak untuk dicapai, akan tetapi juga sebagai wahana terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu perlu

diusahakan para anggota organisasi turut disertakan dalam menentukan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai.

- c. Usaha untuk meyakinkan anggota organisasi untuk memahami dan menerima tujuan dan berbagai sasaran tersebut diperkirakan akan lebih mudah apabila para manajer berhasil pula dalam meyakinkan bawahannya bahwa dalam mengemudikan organisasi, para manajer menggunakan gaya kepemimpinan yang mencerminkan pengakuan atas harkat dan martabat para bawahannya sebagai insan politik, insan ekonomi, makhluk sosial, dan sebagai individu dengan jati diri yang khas.
- d. Pimpinan organisasi perlu menjelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang sekaligus berusaha memuaskan berbagai kebutuhan para bawahannya.
- e. Para manager juga perlu menjelaskan bentuk pewadaahan kegiatan yang dinaggap paling tepat untuk digunakan, dengan penekanan diberikan pada interaksi positif antara orang-orang dalam satu-satuan kerja dan antar satuan kerja
- f. Perlu dijelaskan pada anggota organisasi, tingkat kedewasaan dan kematangan teknik dan ntelektual apa yang diharapkan dari para anggota organisasi sehingga manajemen dapat mencari keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi manusia dalam menjalankan roda organisasi
- g. Kerjasama dalam enjalankan tugas perlu ditekankan walau dalam organisasi terdapat pembagian tugas
- h. Manager perlu memahami kebutuhan manusia berdasarkan teori ilmiah agar teknik pemuasan dapat bisa tepat
- i. Manager harus bisa menunjukkan penggunaan gaya manajerial tertentu, mereka bertindak secara rasional dan objektif berdasarkan kriteria dan “takaran-takaran” tertentu yang telah disepakati.
- j. Dalam menggerakkan para bawahan, para manager selalu mempertimbangkan pandangan para bawahan tentang organisasi.

#### **4. Pengawasan (Controlling)**

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Proses dasar pengawasan terdiri dari tiga tahap, yaitu: penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil pekerjaan, koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.



*Pertemuan ke - 2*

## **MANAJEMEN KURIKULUM**

### **PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

**Amirul Mukminin**

---

#### **A. Konsep Kurikulum**

Untuk mendapatkan rumusan tentang pengertian kurikulum, para ahli mengemukakan pandangan yang beragam. Dalam pandangan klasik, lebih menekankan kurikulum dipandang sebagai rencana pelajaran di suatu sekolah. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di sekolah, itulah kurikulum. George A. Beauchamp (1986) mengemukakan bahwa : *"A Curriculum is a written document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrollment in given school"*. Dalam pandangan modern, pengertian kurikulum lebih dianggap sebagai suatu pengalaman atau sesuatu yang nyata terjadi dalam proses pendidikan, seperti dikemukakan oleh Caswel dan Campbell (1935) yang mengatakan bahwa kurikulum ... *to be composed of all the experiences children have under the guidance of teachers*. Dipertegas lagi oleh pemikiran Ronald C. Doll (1974) yang mengatakan bahwa: *"...the curriculum has changed from content of courses study and list of subject and courses to all experiences which are offered to learners under the auspices or direction of school"*.

Sementara itu, Purwadi (2003) memilah pengertian kurikulum menjadi enam bagian: (1) kurikulum sebagai ide; (2) kurikulum formal berupa dokumen yang dijadikan sebagai pedoman dan panduan dalam melaksanakan kurikulum; (3) kurikulum menurut persepsi pengajar; (4) kurikulum operasional yang dilaksanakan atau dioperasikan oleh pengajar di kelas; (5) kurikulum experience yakni kurikulum yang dialami oleh peserta didik; dan (6) kurikulum yang diperoleh dari penerapan kurikulum.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa: "Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang

digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap: (a) perencanaan; (b) pengorganisasian dan koordinasi; (c) pelaksanaan; dan (d) pengendalian.

Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Tita Lestari (2006) mengemukakan tentang siklus manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap :

1. *Tahap perencanaan*; meliputi langkah-langkah sebagai: (1) analisis kebutuhan; (2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (3) menentukan disain kurikulum; dan (4) membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.
2. *Tahap pengembangan*; meliputi langkah-langkah: (1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (2) perumusan visi, misi, dan tujuan; (3) penentuan struktur dan isi program; (4) pemilihan dan pengorganisasian materi; (5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.
3. *Tahap implementasi atau pelaksanaan*; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran.
4. *Tahap penilaian*; terutama dilakukan untuk melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif.

Penilaian kurikulum dapat mencakup Konteks, input, proses, produk (CIPP): Penilaian konteks: memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan

pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program.

Penilaian product berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif). Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu : (a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; (b) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan (d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

## **B. Kerangka Dasar Kurikulum PAUD**

Memasuki milenium ke tiga Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk menyiapkan masyarakat menuju era baru, yaitu globalisasi yang menyentuh semua aspek kehidupan. Dalam era global ini seakan dunia tanpa jarak. Komunikasi dan transaksi ekonomi dari tingkat lokal hingga internasional dapat dilakukan sepanjang waktu. Demikian pula nanti ketika perdagangan bebas sudah diberlakukan, tentu persaingan dagang dan tenaga kerja bersifat multi bangsa. Pada saat itu hanya bangsa yang unggul yang anak mampu bersaing.

Pendidikan merupakan modal dasar untuk menyiapkan insan yang berkualitas. Menurut Undang-undang Sisdiknas Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Menurut UNESCO pendidikan hendaknya

dibangun dengan empat pilar, yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together*.

Pada hakikatnya belajar harus berlangsung sepanjang hayat. Untuk menciptakan generasi yang berkualitas, pendidikan harus dilakukan sejak usia dini dalam hal ini melalui Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), yaitu pendidikan yang ditujukan bagi anak sejak lahir hingga usia 6 tahun. Sejak dipublikasikannya hasil-hasil riset mutakhir di bidang *neuroscience* dan psikologi maka fenomena pentingnya PAUD merupakan keniscayaan. PAUD menjadi sangat penting mengingat potensi kecerdasan dan dasar-dasar perilaku seseorang terbentuk pada rentang usia ini. Sedemikian pentingnya masa ini sehingga usia dini sering disebut *the golden age* (usia emas).

Dengan diberlakukannya UU No. 20 Tahun 2003 maka sistem pendidikan di Indonesia terdiri dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi yang keseluruhannya merupakan kesatuan yang sistemik. PAUD diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan dasar. PAUD dapat diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal. PAUD pada jalur pendidikan formal berbentuk Taman Kanak-kanak (TK), Raudatul Athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat. PAUD pada jalur pendidikan nonformal berbentuk Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), atau bentuk lain yang sederajat. PAUD pada jalur pendidikan informal berbentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan.

Dalam upaya pembinaan terhadap satuan-satuan PAUD tersebut, diperlukan adanya sebuah kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi anak usia dini yang berlaku secara nasional. Kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi adalah rambu-rambu yang dijadikan acuan dalam penyusunan kurikulum dan silabus (rencana pembelajaran) pada tingkat satuan pendidikan. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan.

### C. Tujuan

Tujuan kerangka dasar kurikulum pendidikan anak usia dini adalah kerangka dasar yang dijadikan sebagai acuan bagi lembaga pendidikan anak usia dini dalam mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan.

#### **D. Sasaran**

Sasaran kerangka dasar ini adalah lembaga-lembaga penyelenggara PAUD jalur pendidikan formal dan nonformal seperti Taman Kanak-Kanak, Raudatul Athfal, Kelompok Bermain, Taman Penitipan Anak, dan Satuan PAUD yang sejenis.

#### **E. Landasan Penyelenggaraan PAUD**

##### **1. Landasan Yuridis**

- a) Dalam Amandemen UUD 1945 pasal 28 B ayat 2 dinyatakan bahwa "Setiap anak berhak atas kelangsungan hidup, tumbuh dan berkembang serta berhak atas perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi".
- b) Dalam UU NO. 23 Tahun 2002 Pasal 9 Ayat 1 tentang Perlindungan Anak dinyatakan bahwa "Setiap anak berhak memperoleh pendidikan dan pengajaran dalam rangka pengembangan pribadinya dan tingkat kecerdasannya sesuai dengan minat dan bakatnya".
- c) Dalam UU NO. 20 TAHUN 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1, Pasal 1, Butir 14 dinyatakan bahwa "Pendidikan Anak Usia Dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia 6 tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut". Sedangkan pada pasal 28 tentang Pendidikan Anak Usia Dini dinyatakan bahwa "(1) Pendidikan Anak usia dini diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan dasar, (2) Pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal, non formal, dan/atau informal, (3) Pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal: TK, RA, atau bentuk lain yang sederajat, (4) Pendidikan anak usia dini jalur pendidikan non formal: KB, TPA, atau bentuk lain yang sederajat, (5) Pendidikan usia dini jalur pendidikan informal: pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan, dan (6) Ketentuan mengenai pendidikan anak usia dini sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah."

## **2. Landasan Filosofis**

Pendidikan merupakan suatu upaya untuk memanusiakan manusia. Artinya melalui proses pendidikan diharapkan terlahir manusia-manusia yang baik. Standar manusia yang “baik” berbeda antar masyarakat, bangsa atau negara, karena perbedaan pandangan filsafat yang menjadi keyakinannya. Perbedaan filsafat yang dianut dari suatu bangsa akan membawa perbedaan dalam orientasi atau tujuan pendidikan.

Bangsa Indonesia yang menganut falsafah Pancasila berkeyakinan bahwa pembentukan manusia Pancasila menjadi orientasi tujuan pendidikan yaitu menjadikan manusia Indonesia seutuhnya. Bangsa Indonesia juga sangat menghargai perbedaan dan mencintai demokrasi yang terkandung dalam semboyan Bhinneka Tunggal Ika yang maknanya “berbeda tetapi satu.” Dari semboyan tersebut bangsa Indonesia juga sangat menjunjung tinggi hak-hak individu sebagai makhluk Tuhan yang tak bisa diabaikan oleh siapapun. Anak sebagai makhluk individu yang sangat berhak untuk mendapatkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Dengan pendidikan yang diberikan diharapkan anak dapat tumbuh sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga kelak dapat menjadi anak bangsa yang diharapkan. Melalui pendidikan yang dibangun atas dasar falsafah Pancasila yang didasarkan pada semangat Bhineka Tunggal Ika diharapkan bangsa Indonesia dapat menjadi bangsa yang tahu akan hak dan kewajibannya untuk bisa hidup berdampingan, tolong menolong dan saling menghargai dalam sebuah harmoni sebagai bangsa yang bermartabat.

Sehubungan dengan pandangan filosofis tersebut maka kurikulum sebagai alat dalam mencapai tujuan pendidikan, pengembangannya harus memperhatikan pandangan filosofis bangsa dalam proses pendidikan yang berlangsung.

## **3. Landasan Keilmuan**

Landasan keilmuan yang mendasari pentingnya pendidikan anak usia dini didasarkan kepada beberapa penemuan para ahli tentang tumbuh kembang anak. Pertumbuhan dan perkembangan anak tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan perkembangan struktur otak. Menurut Wittrock (Clark, 1983), ada tiga wilayah perkembangan otak yang semakin meningkat,

yaitu pertumbuhan serabut dendrit, kompleksitas hubungan sinapsis, dan pembagian sel saraf. Peran ketiga wilayah otak tersebut sangat penting untuk pengembangan kapasitas berpikir manusia. Sejalan dengan itu Teyler mengemukakan bahwa pada saat lahir otak manusia berisi sekitar 100 milyar hingga 200 milyar sel saraf. Tiap sel saraf siap berkembang sampai taraf tertinggi dari kapasitas manusia jika mendapat stimulasi yang sesuai dari lingkungan.

Jean Piaget (1972) mengemukakan tentang bagaimana anak belajar:“ Anak belajar melalui interaksi dengan lingkungannya. Anak seharusnya mampu melakukan percobaan dan penelitian sendiri. Guru bisa menuntun anak-anak dengan menyediakan bahan-bahan yang tepat, tetapi yang terpenting agar anak dapat memahami sesuatu, ia harus membangun pengertian itu sendiri, dan ia harus menemukannya sendiri.” Sementara Lev Vigostsky meyakini bahwa : pengalaman interaksi sosial merupakan hal yang penting bagi perkembangan proses berpikir anak. Aktivitas mental yang tinggi pada anak dapat terbentuk melalui interaksi dengan orang lain. Pembelajaran akan menjadi pengalaman yang bermakna bagi anak jika ia dapat melakukan sesuatu atas lingkungannya. Howard Gardner menyatakan tentang kecerdasan jamak dalam perkembangan manusia terbagi menjadi: kecerdasan bodily kinestetik, kecerdasan intrapersonal, kecerdasan interpersonal, kecerdasan naturalistik, kecerdasan logiko–matematik, kecerdasan visual–spasial, kecerdasan musik.

Dengan demikian perkembangan kemampuan berpikir manusia sangat berkaitan dengan struktur otak, sedangkan struktur otak itu sendiri dipengaruhi oleh stimulasi, kesehatan dan gizi yang diberikan oleh lingkungan sehingga peran pendidikan yang sesuai bagi anak usia dini sangat diperlukan.

## **F. Hakikat PAUD**

### **1. Pengertian**

Pendidikan Anak Usia Dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu

pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.

## **2. Tujuan**

Secara umum tujuan pendidikan anak usia dini adalah mengembangkan berbagai potensi anak sejak dini sebagai persiapan untuk hidup dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

## **3. Prinsip-Prinsip Pendidikan Anak Usia Dini**

Dalam melaksanakan Pendidikan anak usia dini hendaknya menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut :

### **a. Berorientasi pada Kebutuhan Anak**

Kegiatan pembelajaran pada anak harus senantiasa berorientasi kepada kebutuhan anak. Anak usia dini adalah anak yang sedang membutuhkan upaya-upaya pendidikan untuk mencapai optimalisasi semua aspek perkembangan baik perkembangan fisik maupun psikis, yaitu intelektual, bahasa, motorik, dan sosio emosional.

### **b. Belajar melalui bermain**

Bermain merupakan sarana belajar anak usia dini. Melalui bermain anak diajak untuk bereksplorasi, menemukan, memanfaatkan, dan mengambil kesimpulan mengenai benda di sekitarnya.

### **c. Lingkungan yang kondusif**

Lingkungan harus diciptakan sedemikian rupa sehingga menarik dan menyenangkan dengan memperhatikan keamanan serta kenyamanan yang dapat mendukung kegiatan belajar melalui bermain.

### **d. Menggunakan pembelajaran terpadu**

Pembelajaran pada anak usia dini harus menggunakan konsep pembelajaran terpadu yang dilakukan melalui tema. Tema yang dibangun harus menarik dan dapat membangkitkan minat anak dan bersifat kontekstual. Hal ini dimaksudkan agar anak mampu mengenal berbagai konsep secara mudah dan jelas sehingga pembelajaran menjadi mudah dan bermakna bagi anak.

### **e. Mengembangkan berbagai kecakapan hidup**

Mengembangkan keterampilan hidup dapat dilakukan melalui berbagai proses pembiasaan. Hal ini dimaksudkan agar anak belajar untuk



menolong diri sendiri, mandiri dan bertanggungjawab serta memiliki disiplin diri.

- f. Menggunakan berbagai media edukatif dan sumber belajar  
Media dan sumber pembelajaran dapat berasal dari lingkungan alam sekitar atau bahan-bahan yang sengaja disiapkan oleh pendidik /guru.
- g. Dilaksanakan secara bertahap dan berulang – ulang  
Pembelajaran bagi anak usia dini hendaknya dilakukan secara bertahap, dimulai dari konsep yang sederhana dan dekat dengan anak. Agar konsep dapat dikuasai dengan baik hendaknya guru menyajikan kegiatan–kegiatan yang berluang.

## **G. Standar Kompetensi Anak Usia Dini**

### **1. Pengertian**

Standar kompetensi anak usia dini adalah standar kemampuan anak usia 0-6 tahun yang didasarkan pada perkembangan anak. Standar kompetensi ini digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan kurikulum anak usia dini.

### **2. Standar Kompetensi Anak Usia Dini**

Standar kompetensi anak usia dini terdiri atas pengembangan aspek-aspek sebagai berikut:

- b. Moral dan nilai-nilai agama
- c. Sosial, emosional, dan kemandirian
- d. Bahasa
- e. Kognitif
- f. Fisik/Motorik
- g. Seni

## **H. Jenis kurikulum**

### **1. Kurikulum Nasional**

Kurikulum nasional merupakan kurikulum yang disusun berdasarkan kajian dan konvensi yang dilakukan pemerintah melalui pusat kurikulum departemen Pendidikan Nasional bersama kalangan praktisi, Asosiasi profesi (khususnya Ikatan Guru PAUD), dan kalangan akademisi yang membidangi kajian anak usia dini, serta hasil kajian (kurikulum)

diberlakukan secara massal untuk dijadikan acuan atau panduan dalam penyelenggaraan dan pembinaan tingkat daerah maupun nasional.

a. PKB TK 1994 (Kurikulu 1994)

Panduan inti berisi 16 set :

- 1) Landasan, Program dan Rambu-Rambu Pengembangan (landasan, isi program, prinsip, rambu-rambu pengembangan)
- 2) Garis-Garis Besar Program Kegiatan Belajar (GBPKB) TK (penjabaran dari program: pengembangan bahasa, daya pikir, keterampilan, jasmani dan prilaku)

Agar lebih bermakna KBM dilakukan melalui pembahasan "*Tema*":

a) Tujuan Tema

- (1) menyatukan isi program dalam satu kesatuan yang lebih berarti
- (2) memperkaya perbendaharaan kata anak
- (3) menambah pengetahuan anak terhadap hal-hal tertentu

b) Alokasi Waktu

Alokasi waktu disesuaikan dengan banyak sedikitnya bahan yang ada di lingkungan. Perubahan susunan tema juga masih dimungkinkan dengan mempertimbangkan;

- (1) situasi lingkungan setempat
- (2) minggu efektif masing-masing catur wulan
- (3) waktu untuk masing-masing tema yang dipindah
- (4) pemindahan kemampuan yang diharapkan dicapai dari tema

Dalam KBM diutamakan pada kemampuan yang akan di capai dan sedapat mungkin disesuaikan dengan tema yang sedang dibicarakan.

3) Pedoman Kegiatan Belajar mengajar (rambu - rambu yang harus dijalankan guru dalam KBM, misal menyusun SKH dan SKM)

a) Pembukaan 30'

Do'a dan salam, berdiskusi tentang tema dan sub tema yang akan diberikan (tanya jawab), pengorganisasian kelas secara klasikal.

b) Kegiatan inti 60'

Mengaktifkan perhatian kemampuan dan sosio emosional anak melalui bermain (d disesuaikan kebutuhan anak; individu, kelompok, klasikal).

c) Istirahat / makan 30'

d) Kegiatan menutup 30'

Diisi dengan kegiatan yang menenangkan anak (membaca cerita, dramatisasi suatu cerita, pantomim, musik, tanya jawab)

- 4) Pedoman Evaluasi (tujuan, prinsip dan prosedur evaluasi)
- 5) Pedoman Administrasi (bidang, proses dan bentuk kegiatan serta pelaporan)
- 6) Pedoman Bimbingan (tujuan, fungsi, prinsip dan bentuk pelayanan bimbingan)
- 7) Pedoman Sarana (petunjuk tentang jenis dan penataan sarana prasarana)

Di samping itu ada 9 buku petunjuk dan metodik khusus pelaksanaan lembaga

b. KBK 2004 (Kurikulum 2004) ada 4 set panduan

- 1) Kurikulum dan Hasil Belajar (perencanaan pengembangan kompetensi, hasil belajar dan indikator) (acuan, KBK PAUD Pusat)
- 2) Penilaian Berbasis Kelas (Penilaian berkelanjutan, konsisten dan akurat)
- 3) KBM (gagasan pengelolaan pembelajaran agar bermakna, menyenangkan)
- 4) Pengelolaan KBS (pola pemberdayaan SDM dan sumber daya lain)

Untuk lebih jelasnya, perbedaan ke dua kurikulum tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel perbedaan Kurikulum 1994 dan Kurikulum 2004:

ASPEK	KURIKULUM 1994	KBK 2004
Kewenangan pengembangan	Kurikulum Nasional 80 % Kurikulum Lokal 20 %	Kurikulum Nasional 20 % Kurikulum Lokal 80 %
Filosofi	Struktur keilmuan isi maple seperangkat ujian	Struktur keilmuan, perkembangan psikologi siswa, kebutuhan lapangan
	Keberhasilan diukur melalui keberhasilan guru menyampaikan semua bahan ajar	a. Kompetensi lulusan b. Kompetensi mata pelajaran c. Kompetensi darsar
	Kecepatan belajar siswa relatif sama	Kecepatan belajar siswa tidak sama
Tujuan	Menguasai materi seperti pada silabus	Memiliki kompetensi dasar semua mata pelajaran
	Mendorong guru mengajarkan semua	a. mendorong guru menambah/mengurangi

	materi	kompetensi dasar yang akan dicapai menurut kondisi b. standar lulusan 75%
Substansi	Semua matri ditetapkan pemerintah, sekolah melaksanakan	Pemerintah menetapkan standar kompetensi dasar materi pokok
	Sama untuk semua sekolah	Sekolah menyesuaikan
	Penentuan materi lebih pada struktur keilmuan	Berdasarkan struktur keilmuan, karakteristik mata pelajaran, perkembangan siswa dan kebutuhan lapangan
Cara Pembelajaran	Bersifat klasikal	Individual ditonjolkan berdasarkan kecepatan belajar
	Penggunaan metode pada keberhasilan menyampaikan semua bahan ajar	Metode mengajar bervariasi sesuai pengalaman belajar
	Berpusat pada guru	Berpusat pada siswa
Cara Penilaian	Acuan norma	Acuan kriteria
	Kemampuan orang berbeda	Semua bisa apa saja, hanya beda waktu
	Analisis tes pada tingkat kesulitan	Analisis soal pada tingkat tingkat pencapaian belajar
	Penafsiran dibandingkan dengan kelompoknya	Penafsiran hasil berdasarkan kompetensi yang dicapai dan yang belum

## 2. Kurikulum Nasional Plus atau K. Integrasi

Kurikulum nasional plus merupakan kurikulum nasional yang dipadukan dengan berbagai panduan isi dan proses dari lembaga penyelenggara Pendidikan Anak Usia Dini, contohnya adalah kurikulum yang biasa di terapkan di lembaga PAUD yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan Islam.

## 3. Kurikulum Mandiri / K. Berciri Khas

Kurikulum mandiri merupakan kurikulum yang dibuat dan dikembangkan oleh penyelenggara PAUD sendiri terlepas dari panduan yang disusun pemerintah. kurikulum yang diperhunakan ada yang murni dikembangkan berdasarkan visi, misi, dan tujuan pendidikan dari lembaga

penyelenggara dan ada juga yang mengacu atau “membeli” dari lembaga-lembaga penyelenggara PAUD negara maju.

## **I. Pendekatan Pengembangan Kurikulum**

### **4. Pendekatan Pematangan**

Blueprint (cetak biru) memiliki pola tingkahlaku sendiri. Perubahan tingkahlaku sebagai akibat dari kematangan psikologis dan situasi lingkungan.

Aspek yang harus diperhatikan dalam menggunakan model Pematangan:

- a. Aspek Administrasi (penataan ruang dan lingkungan memungkinkan mobilitas)
- b. Aspek pendidikan (aktivitas pembelajaran berdasarkan minat anak dengan berbagai permainan, motivasi intrinsik melalui do'a, usaha penajakan dilakukan dengan penajakan).
- c. Evaluasi (program dianggap berhasil jika anak memperoleh kemajuan dalam perkembangan fisik, kognitif dan afektif).

### **5. Pendekatan Tingkah Laku Lingkungan**

Batu tulis yang kosong, tingkah laku dibentuk oleh lingkungan Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menggunakan model ini:

- a. Komponen Administrasi (penataan ruang dan lingkungan berdasarkan pada pusat perhatian anak.
- b. Aktivitas Pendidikan (aktivitas berorientasi pada budaya akademik dan ilmiah, motivasi dengan menggunakan sistem intensif, pengelompokan anak berdasarkan kelompok heterogen dari segi kemampuan)
- c. Evaluasi (program dikatakan berhasil apabila anak memiliki prestasi belajar secara khusus seperti persiapan untuk mengikuti sekolah selanjutnya).

### **6. Pendekatan Model Interaksi (Piaget)**

Perkembangan lingkungan merupakan perpaduan antara hereditas dan lingkungan. Komponen Administrasi (lingkungan dirancang untuk memberikan keuntungan pada anak dalam mencapai berbagai aktivitas, pusat-pusat pembelajaran lebih dibatasi dibanding model pematangan

## **J. Prinsip-prinsip Pengembangan**

### **1. Bersifat komperhensif**

Kurikulum harus menyediakan pengalaman belajar yang meningkatkan perkembangan anak secara menyeluruh dalam berbagai aspek perkembangan (Moral dan nilai-nilai agama; Sosial, emosional, dan kemandirian; Bahasa; Kognitif; Fisik/Motorik; Seni)

### **2. Dikembangkan atas dasar perkembangan secara bertahap**

Kurikulum harus menyediakan berbagai kegiatan dan interaksi yang tepat didasarkan pada usia dan tahapan perkembangan setiap anak. Program menyediakan berbagai sarana dan bahan untuk anak dengan berbagai kemampuan.

### **3. Melibatkan orang tua**

Keterlibatan orang tua sebagai pendidik utama bagi anak. Oleh karena itu peran orang tua dalam pendidikan anak usia dini sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan.

### **4. Melayani kebutuhan individu anak**

Kurikulum dapat mawadahi kemampuan, kebutuhan, minat setiap anak.

### **5. Merefleksikan kebutuhan dan nilai masyarakat**

Kurikulum harus memperhatikan kebutuhan setiap anak sebagai anggota dari keluarga dan nilai-nilai budaya suatu masyarakat.

### **6. Mengembangkan standar kompetensi anak**

Kurikulum yang dikembangkan harus dapat mengembangkan kompetensi anak. Standar Kompetensi sebagai acuan dalam menyiapkan lingkungan belajar anak.

### **7. Mewadahi layanan anak berkebutuhan khusus**

Kurikulum yang dikembangkan hendaknya memperhatikan semua anak termasuk anak-anak yang berkebutuhan khusus.

### **8. Menjalinkan kemitraan dengan keluarga dan masyarakat**

Kurikulum hendaknya dapat menunjukkan bagaimana membangun sinergi dengan keluarga dan masyarakat sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai

### **9. Memperhatikan kesehatan dan keselamatan anak**

Kurikulum yang dibangun hendaknya memperhatikan aspek keamanan dan kesehatan anak saat anak berada disekolah

**10. Menjabarkan prosedur pengelolaan Lembaga**

Kurikulum hendaknya dapat menjabarkan dengan jelas prosedur manajemen/ pengelolaan lembaga kepada masyarakat sebagai bentuk akuntabilitas.

**11. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kurikulum hendaknya dapat menggambarkan proses manajemen pembinaan sumber daya manusia yang terlibat di lembaga

**12. Penyediaan Sarana dan Prasarana**

Kurikulum dapat menggambarkan penyediaan sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga.

**K. Komponen Kurikulum**

**1. Anak**

Sasaran layanan pendidikan Anak usia dini adalah anak yang berada pada rentang usia 0 – 6 tahun. Pengelompokan anak didasarkan pada usia sebagai berikut :

- a. 0 – 1 tahun
- b. 1 – 2 tahun
- c. 2- 3 tahun
- d. 3 - 4 tahun
- e. 4- 5 tahun
- f. 5 - 6 tahun

**2. Pendidik**

Kompetensi Pendidik anak usia dini memiliki kualifikasi akademik sekurang-kurangnya Diploma Empat (D-IV) atau Sarjana (S1) di bidang pendidikan anak usia dini, kependidikan lain, atau psikologi; dan memiliki sertifikasi profesi guru PAUD atau sekurang - kurangnya telah mendapat pelatihan pendidikan anak usia dini. Adapun rasio pendidik dan anak adalah

- a. Usia 0 – 1 tahun rasio 1 : 3 anak
- b. Usai 1 – 3 tahun rasio 1 : 6 anak
- c. Usia 3 - 4 tahun rasio 1 : 8 anak
- d. Usia 4 - 6 tahun rasio 1 : 10 /12 anak

### **3. Pembelajaran**

Pembelajaran dilakukan melalui kegiatan bermain yang dipersiapkan oleh pendidik dengan menyiapkan materi (content), dan proses belajar. Materi belajar bagi anak usia dini dibagi dalam 2 kelompok usia.

a. Materi Usia lahir sampai 3 tahun, meliputi:

- 1) Pengenalan diri sendiri (Perkembangan konsep diri)
- 2) Pengenalan perasaan (Perkembangan emosi)
- 3) Pengenalan tentang Orang lain (Perkembangan Sosial)
- 4) Pengenalan berbagai gerak (perkembangan Fisik)
- 5) Mengembangkan komunikasi (Perkembangan bahasa)
- 6) Ketrampilan berfikir (Perkembangan kognitif)

b. Materi untuk anak usia 3 – 6 tahun, meliputi :

- 1) Keaksaraan, mencakup peningkatan kosa kata dan bahasa, kesadaran fonologi, wawasan pengetahuan, percakapan, memahami buku-buku, dan teks lainnya.
- 2) Konsep Matematika, mencakup pengenalan angka-angka, pola-pola dan hubungan, geometri dan kesadaran ruang, pengukuran, pengumpulan data, pengorganisasian, dan mempresentasikannya.
- 3) Pengetahuan Alam, lebih menekankan pada objek fisik, kehidupan, bumi dan lingkungan.
- 4) Pengetahuan Sosial, mencakup hidup orang banyak, bekerja, berinteraksi dengan yang lain, membentuk, dan dibentuk oleh lingkungan. Komponen ini membahas karakteristik tempat hidup manusia, dan hubungannya antara tempat yang satu dengan yang lain, juga hubungannya dengan orang banyak. Anak-anak mempelajari tentang dunia dan pemetaannya, misalnya dalam rumah ada ruang tamu, ruang tidur, kamar mandi, dapur, ruang keluarga, ruang belajar; di luar rumah ada taman, garasi, dll. Setiap rumah memiliki tetangga dalam jarak dekat atau jauh.
- 5) Seni, mencakup menari, musik, bermain peran, menggambar dan melukis. Menari, adalah mengekspresikan ide ke dalam gerakan tubuh dengan mendengarkan musik, dan menyampaikan perasaan. Musik, adalah mengkombinasikan instrumen untuk menciptakan melodi dan suara yang menyenangkan. Drama, adalah



mengungkapkan cerita melalui aksi, dialog, atau keduanya. Seni juga mencakup melukis, menggambar, mengoleksi sesuatu, modeling, membentuk dengan tanah liat atau materi lain, menyusun bangunan, membuat boneka, mencap dengan stempel, dll.

- 6) Teknologi, mencakup alat-alat dan penggunaan operasi dasar. Kesadaran Teknologi. Komponen ini membahas tentang alat-alat teknologi yang digunakan anak-anak di rumah, di sekolah, dan pekerjaan keluarga. Anak-anak dapat mengenal nama-nama alat dan mesin yang digunakan oleh manusia sehari-hari.
- 7) Ketrampilan Proses, mencakup pengamatan dan eksplorasi; eksperimen, pemecahan masalah; dan koneksi, pengorganisasian, komunikasi, dan informasi yang mewakili.

Untuk mewadahi proses belajar bagi anak usia dini pendidik harus dapat melakukan penataan lingkungan main, menyediakan bahan-bahan main yang terpilih, membangun interaksi dengan anak dan membuat rencana kegiatan main untuk anak. Proses pembelajaran anak usia dini dilakukan melalui sentra atau area main. Sentra atau area tersebut bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dari masing-masing satuan Pendidikan. Contoh sentra atau area bermain tersebut antara lain : Sentra Balok, Sentra Bermain Peran, Sentra Seni, Sentra Musik, Sentra Persiapan, Sentra agama, dan Sentra Memasak.

#### **4. Penilaian (Assesmen)**

Assesmen adalah proses pengumpulan data dan dokumentasi belajar dan perkembangan anak. *Assesmen dilakukan melalui:* observasi, konfrensi dengan para guru, survey, wawancara dengan orang tua, hasil kerja anak, dan unjuk kerja. Keseluruhan penilaian /assesmen dapat di buat dalam bentuk portofolio.

#### **5. Pengelolaan Pembelajaran**

- a. Keterlibatan Anak
- b. Layanan program

Lembaga Pendidikan anak usia dini dilaksnanakan sesuai satuan pendidikan masing-masing. Jumlah hari dan jam layanan :

- 1) *Taman Penitipan Anak (TPA)* dilaksanakan 3 – 5 hari dengan jam layanan minimal 6 jam. Minimal layanan dalam satu tahun 144 -160 hari atau 32 – 34 minggu.
- 2) *Kelompok Bermain (KB)* setiap hari atau minimal 3 kali seminggu dengan jumlah jam minimal 3 jam. Minimal layanan dalam satu tahun 144 hari atau 32 - 34 minggu.
- 3) *Satuan PAUD Sejenis (SPS)* minimal satu minggu sekali dengan jam layanan minimal 2 jam. Kekurangan jam layanan pada SPS dilengkapi dengan program pengasuhan yang dilakukan orang tua sehingga jumlah layanan keseluruhan setara dengan 144 hari dalam satu tahun.
- 4) *Taman Kanak-Kanak (TK)* dilaksanakan minimal 5 hari setiap minggu dengan jam layanan minimal 2,5 jam. Layanan dalam satu tahun 160 hari atau 34 minggu.

Layanan pembelajaran pada masing-masing satuan pendidikan anak usia dini mengikuti kalender pendidikan daerah masing-masing.

#### **6. Melibatkan Peranserta masyarakat**

Pelaksanaan pendidikan anak usia dini hendaknya dapat melibatkan seluruh komponen masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan anak usai dini dapat dilakukan oleh swasta dan pemerintah , yayasan maupun perorangan.

#### **L. Satuan Pendidikan Anak Usia Dini**

Kerangka dasar Kurikulum digunakan pada pendidika anak usia dini jalur formal maupun jalur non formal yaitu : Taman Kanak-Kanak/ Raudhatul Athfal, Taman Penitipan Anak, Kelompok Bermain, dan Satuan PAUD Sejenis.

1. *Taman Kanak-kanak* adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak usia empat tahun sampai enam tahun. Sasaran Pendidikan Taman Kanak-Kanak adalah anak usia 4 - 6 tahun, yang dibagi ke dalam dua kelompok belajar berdasarkan usia yaitu Kelompok A untuk anak usia 4 - 5 tahun dan Kelompok B untuk anak didik usia 5 - 6 tahun.
2. *Kelompok Bermain* adalah salah satu bentuk PAUD pada jalur pendidikan non formal yang menyelenggarakan program pendidikan sekaligus

program kesejahteraan bagi anak usia 2 sampai dengan 4 tahun. Sasaran KB adalah anak usia 2 - 4 tahun dan anak usia 4 - 6 tahun yang tidak dapat dilayani TK (setelah melalui pengkajian dan mendapat rekomendasi dari pihak yang berwenang)

3. Taman Penitipan Anak (*Day Care*) adalah layanan pendidikan yang dilaksanakan pemerintah dan masyarakat bagi anak usia lahir - 6 tahun yang orang tuanya bekerja. Peserta didik pada TPA adalah anak usia lahir-6 tahun.
4. *Satuan PAUD Sejenis (SPS)* adalah layanan minimal merupakan layanan minimal yang hanya dilakukan 1-2 kali/minggu atau merupakan layanan PAUD yang diintegrasikan dengan program layanan lain. Peserta didik pada SPS adalah anak 2-4 tahun.

#### **M. Pelaksanaan**

Adapun tahap pelaksanaan kurikulum menurut panduan manajemen sekolah meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, serta pengendalian, dengan perincian sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan
  - a. Menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pembelajaran (AMP)
  - b. Menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, hari libur, hari untuk ulangan, dan hari-hari tidak efektif
  - c. Menyusun program tahunan (Prota)
  - d. Menyusun program semesteran (Prose)
  - e. Program satuan pelajaran (SKM)
  - f. Rencana pengajaran (SKH)
2. Tahap Pengorganisasian dan Koordinasi
  - a. Pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain perlu dilakukan secara merata sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru
  - b. Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari per minggu, sehingga ada satu hari tidak mengajar untuk pertemuan guru TK
  - c. Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan
  - d. Penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler
  - e. Penyusunan jadwal penyegaran guru

3. Tahap Pelaksanaan

Tugas utama kepala sekolah adalah melakukan supervisi untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara ini, guru merasa didampingi pimpinan sehingga bisa meningkatkan semangat kerja

4. Tahap pengendalian

- a. Kepala sekolah perlu mengingatkan para guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui pencapaian tujuan pembelajaran khusus dan mengetahui kesulitan siswa
- b. Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran

**N. Penilaian Kurikulum**

Evaluasi/Penilaian adalah suatu analisis yang sistematis untuk melihat efektifitas program yang diberikan dan pengaruh program tersebut terhadap anak. Penilaian kurikulum dilakukan secara berkala dan berkesinambungan oleh Pusat maupun Daerah. Penilaian kurikulum dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kurikulum dilaksanakan dan kesesuaiannya dengan kerangka dasar fungsi dan tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan tuntutan perkembangan yang terjadi di masyarakat. Hasil penilaian atau evaluasi kurikulum digunakan untuk menyempurnakan pelaksanaan dan mengembangkan kurikulum selanjutnya.

### Pertemuan ke - 3

## MANAJEMEN PERSONALIA

### PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Amirul Mukminin

---

#### G. Konsep Manajemen Personalia

Salah satu bidang penting dalam administrasi atau manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan atau organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al (1987:134) yang menyatakan bahwa:

*"Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans"*

ini menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan atau pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah.

Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *"people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals* (Wherther and Davis, 1993:635). Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja personil akan berdampak

pada semakin baiknya kinerja lembaga pendidikan dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja personil memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan lembaga dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen personil sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya (Schuller and Jackson, 1997:32), aspek manajemen sumber daya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (De Cenzo&Robbin, 1999:8). Menurut Barney (Bagasatwa,(ed),2006:12) sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi.

Manajemen personil lembaga pendidikan merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan personil dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen personil lembaga pendidikan merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu lembaga, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi lembaga maupun bagi pengembangan dirinya.

Dalam era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen personil lembaga pendidikan menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain menurut Mathis (2001:4) dapat disimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi

oleh manajemen Sumber Daya Manusia (personil) adalah sebagai berikut (a) perekonomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu mengelola Sumberdaya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan.

Manajemen personil lembaga pendidikan merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja lembaga, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan personil serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah lembaga pendidikan akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas lembaga dalam mencapai tujuannya.

Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang ideal seharusnya memiliki anggota staf atau personalia yang mencakup: Direktur (Kepala Lembaga atau Manajer), tenaga pendidikan (guru), asisten pendidikan (asisten guru), staf administrasi, staf pendukung (dokter, psikolog/konselor, pelayan makanan, pelayan, transportasi dan tenaga keamanan). Seorang direktur lembaga memiliki otoritas untuk mengatur dan membina kegiatan pendidikan di lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. Guru sebagai perancang, penggerak, pengarah, pelaksana dan pengembang model pendidikan.

Personalia merupakan unsur sentral penyelenggaraan lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. Kualitas dan profesionalitas lembaga banyak tergantung pada latar belakang, kinerja, dan produktivitas dari masing-masing personil lembaga. Untuk menjamin kualitas lembaga, kegiatan yang harus dilakukan adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan secara sungguh-sungguh pembinaan personil atau kepegawaian yang akan mencerminkan kinerja dan produktivitas dari lembaga yang bersangkutan.

## **B. Manfaat Manajemen Personalia**

Manajemen personalia merupakan bagian manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi atau lembaga, yang mencakup: merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan serta meningkatkan kesejahteraan yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia (Massie dalam Made Pidarta, 2004: 109).

Lebih jauh Sikula (Made Pidarta, 2004:109) mengemukakan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam manajemen personalia adalah segala sesuatu yang menyangkut personalia, mulai merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan, memberi kesejahteraan, memperhatikan kesehatan dan keamanan, dan sebagainya sampai dengan memberhentikan atau memberi pensiun.

Peran manajer dalam mewujudkan organisasi atau lembaga yang berkualitas, adalah bagaimana dalam pelaksanaan seorang manajer harus memperhatikan dan memajukan personalia dengan porsi yang seimbang, serta pembagian tugas yang merata.

Menurut Mulyasa dalam (Mujamil Qomar, 2002:130) tujuan manajemen personalia atau tenaga kependidikan adalah untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai keberhasilan yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Tujuan tersebut menguayakan adanya keseimbangan antara proses bekerja dengan situasi kerja. Pendayagunaan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien tersebut merupakan pemanfaatan tenaga sehingga dapat bekerja secara maksimal dan produktif sekaligus menekan pemborosan.

## **C. Ruang Lingkup Manajemen Personalia**



Adapun ruang lingkup manajemen personalia lembaga pendidikan meliputi aktivitas yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia dalam lembaga. Fungsi manajemen personalia terbagi atas, “fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating, controlling* dan fungsi operasional yang meliputi *procurement, development, kompensasi, integrasi, maintenance, separation*” (Cahyono,1996:2).

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh lembaga pendidikan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan lembaga, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi *actuating*, pemimpin mengarahkan personilnya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam lembaga. Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengadaan tenaga/personil (*procurement*) yang berupaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Fungsi pengembangan (*development*) harus dilaksanakan untuk meningkatkan ketrampilan mereka melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja. Fungsi integrasi (*integration*) merupakan usaha untuk mempersatukan kepentingan personil dan kepentingan lembaga, sehingga tercipta kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) tenaga kerja yang berkualitas perlu dilakukan agar mereka mau tetap bekerja sama dan loyal terhadap lembaga. Fungsi pemberhentian (*separation*) yang merupakan putusnya hubungan kerja seseorang personil dengan lembaga karena alasan-alasan tertentu.

Menurut Lunenburg dan Ornstein (2004:53), dalam proses personalia terdapat enam program yaitu :

1. Human resource planning
2. Recruitment
3. Selection
4. Professional development
5. Performance appraisal
6. Compensation

*Human resource planning* merupakan perencanaan personil yang melibatkan pemenuhan kebutuhan akan personil pada saat ini dan masa datang, dalam konteks ini pimpinan perlu melakukan analisis tujuan pekerjaan syarat-syarat pekerjaan serta ketersediaan personil. *Recruitment* adalah paya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana personil yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaftar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukanlah *selection* untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Apabila personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah Manajemen Sumber Daya Manusia yang amat diperlukan adalah *Professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan lembaga pendidikan. Dalam hubungan ini maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi (*compensation*) serta pengembangan karir personil.

Manajemen Sumberdaya manusia dalam suatu lembaga pada dasarnya hanyalah suatu cara atau metode dalam mengelola personil agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan lembaga, melalui

upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi personil menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu lembaga, oleh karena itu tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan personil dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Wherther dan Davis (1993:10) "*the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way*". Sementara itu secara rinci Wherther dan Davis (1993:11) menyatakan bahwa tujuan dari pada manajemen sumberdaya manusia adalah :

- a. "*Societal objective*. To be ethically and socially responsible to the needs and challenge of society while minimizing the negative impact of such demand upon thr organization
- b. "*Organizational objective*. To recognize that human resource management exists to contribute to organizational effectiveness. Human resource management is not an end in itself; it is only a means to assist the organization with its primary objectives. Simply stated, the departement exists to serve the rest of the organization
- c. "*Functional objective*. To maintain the department's contribution at a level appropriate to the organization's needs. Resources are wasted when human resource management is more or less sophisticated than the organization demand. The department's level of service must be tailored to the organization it serve
- d. "*Personal objective*. To assisst employees in achieving their personal goal, at least insofar as these goals enhance the individual's contribution to the organization. Personal objective of employees must be met if workers are to be maintained, retained, and motivated. Otherwise, employee performance and satisfaction may decline, and employees may leave the organization".

Manajemen Sumber personalia sebagai salah satu bagian dari manajemen lembaga secara keseluruhan jelas akan berpengaruh

pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi/lembaga itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja personil yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen personil manusia sangat penting peranannya dalam suatu lembaga pendidikan termasuk dalam lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD), yang juga memerlukan pengelolaan personil yang efektif dalam meningkatkan kinerja lembaga/organisasi. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai sumber daya manusia pendidikan baik pendidik maupun personil lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan personil yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas personil yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Proses manajemen sumber daya manusia atau personalia lembaga pendidikan adalah suatu proses yang dinamis mengikuti perubahan yang terjadi dalam suatu pemerintahan. Dimana keadaan yang dinamis tersebut akan banyak berpengaruh pada teknologi sistem informasi yang akan digunakan. Oleh sebab itu proses apa yang dapat dilakukan oleh sebuah sistem sumber daya manusia akan sangat banyak tergantung pada model data yang dibentuk untuk kebutuhan tersebut. Berdasarkan hal tersebut di atas, pada umumnya pada sebuah sistem kepegawaian juga terdapat suatu bentuk model data, yang pada dasarnya mencakup proses-proses yang berhubungan dengan hal sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Administrasi Personalia
3. Kompensasi dan Benefit

4. Kinerja Personel
5. Pendidikan dan Pelatihan
6. Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun

Dimana ke enam proses tersebut di atas adalah proses-proses yang berhubungan dengan kegiatan manajemen kepegawaian disuatu pemerintahan. Dimulai dari sejak menentukan kebutuhan tenaga kerja, pemenuhan kebutuhan tersebut (*recruitment*), sampai dengan berakhirnya masa kerja seorang pegawai. Untuk lebih jelasnya lagi, ke enam proses tersebut akan dibahas dibawah ini.

#### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Proses pendidikan nasional tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran guru. Secara institusional kemajuan lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh pemimpin daripada pihak lain. Akan tetapi dalam proses pembelajaran, guru berperan sangat menentukan melalui penguasaan materi, metode, dan bagaimana kemampuan guru dalam mengevaluasi. Peran guru yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, tanpa mengesampingkan personalia yang lainnya seperti staf administrasi, staf keamanan, tenaga kebersihan, serta staf pendukung lainnya seperti psikolog, konselor dan dokter.

Masalah yang dihadapi manajemen sumber daya manusia saat ini adalah cepatnya perubahan yang terjadi pada bidang pemerintahan yang berdampak pula pada perencanaan tenaga manusia yang dimiliki. Adapun yang dimaksud dengan proses perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses analisa dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki oleh organisasi, dikaitkan dengan rencana pengembangan aktifitas departmen dimasa mendatang. Dalam melakukan perencanaan, kepala sekolah/manajer juga harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang direcanakan, keahlian yang dibutuhkan, jenis ketrampilan macam apa yang menjadi

kebutuhan dan lain sebagainya. Suatu perencanaan yang baik adalah perencanaan yang dapat terlaksana sepenuhnya atau setidaknya mendekati seluruhnya. Oleh karena itu, perencanaan harus didasarkan pada tiga dimensi waktu, yaitu masa lampau, masa sekarang dan masa yang akan datang

Hal ini pada dasarnya berdampak pada pengadaan SDM ataupun penempatan SDM pada suatu lokasi/unit yang membutuhkan. Oleh sebab itu pada dasarnya dalam proses perencanaan tenaga manusia terdiri dari tiga sub proses, yaitu :

- a. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisa dan simulasi, dimana pada prinsipnya akan diolah dari data administrasi yang dimiliki untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM saat ini, dan juga dari segi availabilitas SDM tersebut.
- b. Proses pengadaan sumber daya manusia/recruitment, dimana pada prinsipnya hampir sama seperti pada pengumpulan Biodata, tapi dalam ruang lingkup informasi yang lebih kecil dan diikuti oleh cara penilaian/kriteria penerimaan.
- c. Proses alokasi/realokasi sumber daya manusia atau redeployment, yang mana dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisa informasi kebutuhan penempatan atau realokasi seorang personel ketempat yang lebih tepat.

Sehubungan dengan sistem kepegawaian yang diusulkan, terdapat banyak proses yang dapat mendukung analisa pekerjaan tersebut diatas, seperti :

- a. Fasilitas untuk mencari suatu jabatan struktural yang kosong
- b. Analisa kandidat yang paling sesuai untuk duduk pada jabatan tersebut
- c. Analisa kebutuhan tenaga pada suatu unit organisasi.
- d. Pemilihan pegawai yang memiliki kriteria informasi tertentu secara dinamis (kurang lebih terdapat 44 kriteria informasi yang dapat

dikombinasikan secara bebas satu sama lain untuk mendapatkan sekelompok informasi yang dibutuhkan).

- e. Analisa grafis dan statistik yang 'on-line', dimana dapat berinteraksi langsung dengan data yang rinci.

## **2.Rekrutmen Pegawai**

Setelah perencanaan direncanakan dengan baik, kegiatan berikutnya adalah rekrutmen pegawai. Dalam rekrutmen pegawai yang perlu diperhatikan adalah beberapa keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai antarlain iman yang kuat, jujur, amanah, disiplin, cerdas, terampil, cekatan, mudah tanggap terhadap setiap persoalan, tanggung jawab, mempunyai rasa memiliki, dan mampu mengembangkannya. Dalam memilih pegawai perlu juga mempertimbangkan usia yang dikaitkan dengan jenis pekerjaan.

## **3. Administrasi Personalia**

Pada dasarnya proses ini adalah proses yang paling dasar dalam pengumpulan informasi yang berhubungan dengan sistem kepegawaian. Dimana dalam hal ini dilakukan pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kelengkapan atau pelengkap dari proses administrasi umum yang berhubungan dengan seorang personel. Adapun proses yang termasuk didalamnya adalah proses perekaman data umum kepegawaian seperti :

- a. Biodata Pegawai
- b. Sejarah Kepangkatan
- c. Sejarah jabatan
- d. Sejarah Pendidikan Formal
- e. Sejarah Pendidikan Penjenjangan
- f. Sejarah Pendidikan Substantial
- g. Keahlian berbahasa asing
- h. Penggunaan fasilitas perusahaan
- i. Sejarah kunjungan ke luar negeri
- j. Daftar Keluarga

k. Sejarah hukuman dan penghargaan yang diperoleh

l. Memo Khusus

Sehubungan dengan itu, pada sistem ini telah dibentuk suatu standarisasi tabel-tabel pendukung, yang mana mengacu pada standar pengkodean yang ditetapkan untuk Sistem Kepegawaian di Indonesia. Keuntungan dari hal ini adalah :

- a. Kemudahan dalam pengelompokan informasi, karena sebagian besar informasi menggunakan kode.
- b. Mempercepat pengisian dan akurasi data, sebab operator tidak perlu mengingat daftar kode yang diperlukan untuk pengisian data, semua dapat diperoleh secara cepat oleh sistem.
- c. Tampilan grafis dalam pemasukan data, sehingga membantu pemakai dalam pengoperasiannya.
- d. Jumlah data yang direkam per transaksi lebih sedikit dengan pengkodean.
- e. Setiap histori yang dimiliki oleh personel akan direkam selama atau sebanyak jumlah data yang akan disimpan (ditentukan oleh pihak manajemen kepegawaian).

#### **4. Kompensasi dan Benefit**

Salah satu masalah yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia adalah antara menentukan kriteria jenis pekerjaan dan pembayaran yang diterima personil dan fasilitas lain non operasional seperti medikal dan pensiun. Pada umumnya hal tersebut sangat variatif tergantung dari banyak hal, seperti besarnya organisasi, pendidikan, pengalaman, tanggung jawab, lokasi geografis penempatan, masa kerja dan juga tanggungan keluarga. Oleh sebab itu ruang lingkup proses yang termasuk dalam kompensasi dan benefit adalah sebagai berikut :



- a. Proses penentuan gaji dan transaksinya, dimana yang termasuk dalam hal ini adalah proses penggunaan 'merit payment' dalam hal penentuan gaji dan juga pendapatan lain yang berhubungan dengan penghasilan tambahan seperti lembur, uang makan, uang perumahan, insentif daerah terpencil, supervisor dan sejenisnya.
- b. Proses pemberian fasilitas yang berhubungan dengan kebutuhan diluar ruang lingkup kerja dan bertujuan untuk memberikan jaminan rasa aman selama bekerja diperusahaan seperti fasilitas medikal dan tabungan pensiun.

Dengan sistem yang baru ini penggunaan sistem merit akan sangat mudah dilaksanakan secara obyektif. Dimana faktor penunjang informasi dalam menentukan merit tersebut, telah terkonsolidasi menjadi satu dengan sub-sistem lainnya, seperti pendidikan, masa kerja, evaluasi kerja, dll. Oleh sebab itu seberapa rinci sistem merit yang akan digunakan, tergantung dari seberapa banyak komponen penunjang merit yang digunakan.

## **5. Evaluasi Kinerja Personil**

Sistem penilaian yang baik dalam menilai kinerja personel adalah pengkajian dan umpan balik. Dimana dalam melakukan pengkajian, digunakan kriteria-kriteria dasar yang telah ditentukan sebelumnya oleh manajemen. Dan juga berdasarkan hasil kajian yang umumnya dilakukan oleh suatu tim. Hal ini dapat diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan personel tersebut untuk mengetahui apresiasi lebih lanjut mengenai cara pengkajian dan harapannya dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun fasilitas yang tersedia pada sistem ini adalah perencanaan kerja personil beserta beban penilaian atas hasil pekerjaan tersebut. Berdasarkan hal ini, dapat diperoleh suatu sistem evaluasi yang lebih obyektif, yang mengacu pada fakta-fakta yang telah ditentukan sebelumnya.

## **6. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan adalah salah satu rangka dalam keberhasilan personel dalam menunjang strategi departemen di unit organisasinya. Pengembangan pendidikan personalia juga merupakan salah satu usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan, dan agen pembaharuan. Pengembangan ini terutama untuk mencegah pemakaian pengetahuan yang sudah usang dan pelaksanaan tugas yang sudah ketinggalan zaman.

Adapun proses yang termasuk dalam sistem kepegawaian ini adalah terdiri dari beberapa sub-proses seperti :

- a. Perencanaan jadwal pendidikan, yang berhubungan dengan jadwal pendidikan yang akan diselenggarakan oleh organisasi.
- b. Perencanaan kebutuhan pendidikan, dimana berhubungan dengan rencana pendidikan yang akan diikuti oleh personel yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- c. Realisasi pendidikan, yang bertujuan mencatat informasi yang berhubungan dengan kesertaan personel pada pendidikan yang diikutinya.

Umumnya hal yang termasuk dalam hal ini adalah pendidikan dalam kategori non formal. Dan hal ini ditunjang pula dengan penggunaan kodefikasi yang standar.

## **7. Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun**

Seperti pada akhirnya, diperlukan pula sebuah proses yang bertujuan untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan selesainya masa kerja personil, baik secara normal, ataupun dikarenakan hal lainnya. Oleh sebab itu, sistem menangani pula penyimpanan informasi dari seluruh personil yang pernah bekerja pada perusahaan, sehubungan dengan kewajiban dan juga hak-hak yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, seperti uang pensiun, pesangon dan sebagainya.

Pertemuan ke - 4

## MANAJEMEN PERSONALIA

### PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Amirul Mukminin

---

#### D. Ruang Lingkup Informasi Personalialia

Sesuai dengan kebutuhan saat ini, berdasarkan studi dengan menggunakan metoda “Business Process Re-engineering” terhadap sistem sumber daya manusia yang ada saat ini, telah mencakup semua aspek acuan sistem informasi kepegawaian seperti tersebut di atas. Adapun lingkup informasi yang menjadi acuan dari sistem informasi ini adalah :

1. *Biodata*, yang akan berisi data umum personil seperti nama, tanggal lahir, alamat, agama dan lain sebagainya.
2. *Pangkat*, yang mencatat seluruh informasi yang berhubungan dengan sejarah kepangkatan personil.
3. *Jabatan*, yang mencatat seluruh informasi yang berhubungan dengan sejarah jabatan personil baik fungsional maupun struktural
4. *Pendidikan*, mencatat seluruh informasi yang berhubungan dengan sejarah pendidikan personil baik dari SD sampai pendidikan formal terakhir dan juga sejarah pendidikan penjurusan dan substantial yang diikuti oleh personil tersebut.
5. *Benefit dan Kompensasi*, mencatat seluruh informasi yang berhubungan dengan sejarah perubahan gaji/penghasilan yang berhubungan dengan kenaikan berkala ataupun kenaikan pangkat.
6. *Kemampuan Bahasa*, yang mencatat kemampuan berbahasa asing dari personil berikut tingkatannya.
7. *Prestasi Kerja*, mencatat seluruh informasi yang berhubungan dengan sejarah penilaian atas prestasi kerja karyawan
8. *Penghargaan*, yang mencatat seluruh penghargaan resmi yang diakui oleh perusahaan

9. *Kesra*, mencatat seluruh fasilitas perusahaan yang diterima karyawan untuk menunjang kelancaran operasi
10. *Payroll*, melakukan proses administrasi pembayaran upah karyawan beserta analisisnya
11. *Absensi*, mencatat seluruh aktifitas ketidakhadiran karyawan sehubungan dengan kebutuhannya
12. *Daftar Keluarga*, mencatat seluruh data anggota keluarga karyawan
13. *Hukuman Disiplin*, yang mencatat seluruh hukuman yang pernah diterima oleh karyawan bersangkutan
14. *Memo Khusus*, berisi catatan yang bersifat referensial terhadap seorang karyawan dimana informasi ini bersifat informatif dan bukan administratif.

Adapun ruang lingkup informasi di atas adalah ruang lingkup informasi yang telah ada saat ini, tapi tidak menutup kemungkinan pengembangan ke ruang lingkup informasi lainnya, bila diperlukan.

#### **E. Prinsip Dasar Manajemen Personalia**

Ada empat prinsip dasar manajemen personalia yaitu : (a) dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga; (b) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional; (c) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah; dan (d) manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah. Di samping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan.

Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru sebagai contoh, dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*). Dengan mengacu pada pemikiran Robert Bacal (2001) dalam bukunya *Performance Management* di bawah ini akan dibicarakan tentang manajemen kinerja guru. Robert Bacal mengemukakan bahwa manajemen kinerja, sebagai: "... sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan".

Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang: Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru.

1. Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. melakukan pekerjaan dengan baik"
2. Bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang.
3. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
4. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Selanjutnya, Robert Bacal mengemukakan pula bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja,

komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses di mana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar.

Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu?”. Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkap. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau “selalu salahnya guru”. Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut.

Sementara itu, Karen Seeker dan Joe B. Wilson (2000) memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi.

*Perencanaan* merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekpektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase *pembinaan*, di mana guru dibimbing dan

dikembangkan, mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase *evaluasi*, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh. Setiap fase didasarkan pada masukan dari fase sebelumnya dan menghasilkan keluaran, yang pada gilirannya, menjadi masukan fase berikutnya lagi. Semua dari ketiga fase Siklus Manajemen Kinerja sama pentingnya bagi mutu proses dan ketiganya harus diperlakukan secara berurutan. Perencanaan harus dilakukan pertama kali, kemudian diikuti Pembinaan, dan akhirnya Evaluasi.

Dengan tidak bermaksud mengesampingkan arti penting perencanaan kinerja dan pembinaan atau komunikasi kinerja guru. Di bawah ini akan dipaparkan tentang evaluasi kinerja guru. Bahwa agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Dalam hal ini, Ronald T.C. Boyd (2002) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator (baca: kepala sekolah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) keterampilan-

keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :

1. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*).
2. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).
3. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian



kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.

Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan. Konferensi pasca-observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator: (1) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (2) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (3) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (4) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (5) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.

## **F. Pembagian Tugas Personil Sekolah**

### **1. Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai manajer, administrator, educator, dan supervisor.

- a. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab pelaksanaan pendidikan sekolah, termasuk di dalamnya adalah penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah.
- b. Kepala Sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh proses pendidikan di sekolah, meliputi aspek edukatif dan administratif, yaitu pengaturan:
  - 1) administrasi kesiswaan
  - 2) administrasi kurikulum
  - 3) administrasi ketenagaan
  - 4) administrasi sarana-prasarana
  - 5) administrasi keuangan
  - 6) administrasi hubungan dengan masyarakat
  - 7) administrasi kegiatan belajar-mengajar.

- c. Agar tugas dan fungsi Kepala Sekolah berjalan baik dan dapat mencapai sasaran perlu adanya jadwal kerja Kepala Sekolah yang mencakup:
- 1) kegiatan harian
  - 2) kegiatan mingguan
  - 3) kegiatan bulanan
  - 4) kegiatan semesteran
  - 5) kegiatan akhir tahun pelajaran, dan
  - 6) kegiatan awal tahun pelajaran.

## **2. Tata Usaha**

Kepala Tata Usaha adalah penanggung jawab pelayanan pendidikan di sekolah. Ruang lingkup tugasnya adalah membantu Kepala Sekolah dalam menangani pengaturan:

- a. administrasi kesiswaan
- b. administrasi kurikulum
- c. administrasi ketenagaan
- d. administrasi sarana-prasarana
- e. administrasi keuangan
- f. administrasi hubungan dengan masyarakat
- g. administrasi kegiatan belajar-mengajar.

## **3. Wakil Kepala Sekolah**

Tugas Wakil Kepala Sekolah adalah membantu tugas Kepala Sekolah dan dalam hal tertentu mewakili Kepala Sekolah baik ke dalam maupun keluar, bila Kepala Sekolah berhalangan. Sesuai dengan banyaknya cakupan tugas, 7 (tujuh) urusan yang perlu penanganan terarah di sekolah, yaitu:

- a. *Urusan Kesiswaan*, Ruang lingkupnya mencakup:
  - 1) Pengarahan dan pengendalian siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah;
  - 2) Pembinaan dan pelaksanaan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, dan kerindangan (6K);

3) Pengabdian masyarakat.

- b. *Urusan Kurikulum*, Ruang lingkupnya meliputi pengurusan kegiatan belajar-mengajar, baik kurikuler, ekstra kurikuler, maupun kegiatan pengembangan kemampuan guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) atau pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pelaksanaan penilaian kegiatan sekolah.
- c. *Urusan Ketenagaan*, Ruang lingkupnya mencakup merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation), hal-hal yang berkaitan dengan ketenagaan.
- d. *Urusan sarana-prasarana*, Ruang lingkupnya mencakup merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation), hal-hal yang berkaitan sarana-prasarana sekolah.
- e. *Urusan Keuangan*, Ruang lingkupnya mencakup merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation), hal-hal yang berkaitan dengan keuangan/pendanaan sekolah.
- f. *Urusan Hubungan dengan Masyarakat (Humas)*, ruang lingkupnya mencakup:
  - 1) Memberikan penjelasan tentang kebijaksanaan sekolah, situasi, dan perkembangan sekolah sesuai dengan pendelegasian Kepala Sekolah;
  - 2) Menampung saran-saran dan pendapat masyarakat untuk memajukan sekolah;
  - 3) Membantu mewujudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang berhubungan dengan usaha dan kegiatan pengabdian masyarakat.

- g. *Urusan Kegiatan Belajar Mengajar*, Ruang lingkupnya mencakup mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation), hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar-mengajar yang dilaksanakan oleh guru

## **Pertemuan ke – 5**

### **MANAJEMEN KESISWAAN**

#### **PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

**Amirul Mukminin**

---

#### **C. Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan (peserta didik) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan usahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara kronologis operasional, rentang kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolahnya.

Menurut Mujamil Qomar (2007:141), manajemen kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari awal masuk (bahkan sebelum masuk) hingga akhir (tamat) dari lembaga pendidikan. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan pembelajaran di sekolah agar dapat berjalan dengan lancar, tertib, teratur, serta mampu mencapai tujuan pendidikan sekolah. Tujuan tersebut meliputi dimensi waktu yang panjang sekali, sehingga manajemen kesiswaan tidak hanya terbatas pada pengaturan siswa ketika mereka mengikuti proses pembelajaran di sekolah, akan tetapi juga ketika mereka akan keluar untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.

#### **D. Kegiatan Manajemen Kesiswaan**

Berdasarkan paparan di atas, kegiatan manajemen kesiswaan di lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) dapat dibagi menjadi dua jenis kegiatan, yaitu: kegiatan diluar kelas dan kegiatan di dalam kelas.

1. Kegiatan di luar kelas meliputi:
  - a. Penerimaan peserta didik
    - 1) Penyusunan panitia
    - 2) Pendaftaran calon peserta didik
    - 3) Penyeleksian
    - 4) Pengumuman

- 5) Registrasi
  - b. Pencatatan peserta didik
    - 1) Format buku induk
    - 2) Data yang diisikan (identitas, nama orang tua, alamat dsb).
    - 3) Kelengkapan data (fc surat kelahiran/ akta, surat keterangan sehat dsb).
  - c. Pembagian seragam sekolah dan kelengkapannya
  - d. Pembinaan peserta didik dan pembinaan kesejahteraan peserta didik
2. Kegiatan-kegiatan di dalam kelas meliputi:
- a. Pengelolaan kelas
  - b. Interksi belajar mengajar
  - c. Pelaksanaan presensi secara rutin
  - d. Pelaksanaan jadwal pelajaran secara tertib
  - e. Penyediaan alat dan media belajar

Selain kegiatan-kegiatan di atas, kegiatan manajemen kesiswaan di lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) juga dapat dilakukan dengan tahap kegiatan, yaitu: kegiatan penerimaan siswa baru, proses pembelajaran, dan persiapan sudi lanjut.

1. Tahap Penerimaan Siswa Baru

Pada tahap penerimaan siswa baru, ada beberapa langkah yang perlu ditempuh yaitu sebagai berikut:

- a. Promosi atau publikasi yang dilakukan sepanjang tahun, terutama pada momen-momen penting.
- b. mengalokasikan dana yang memadai untuk publikasi tersebut
- c. Memiliki media promosi pribadi, seperti radio, untuk lebih memaksimalkan publikasi
- d. Membentuk group khusus sesuai dengan kecenderungan masyarakat sekitar. Misal, jika masyarakat sekitar gemar sepak bola, sekolah sebaiknya membentuk klub sepak bola yang kuat.
- e. Melakukan pembinaan terhadap sekolah di level yang lebih rendah yang kelak diharapkan menjadi basis calon siswa.
- f. Menjalin hubungan baik dengan tokoh-tokoh kunci
- g. Menalin hubungan baik dengan pimpinan lembaga-lembaga pendidikan di level yang lebih rendah.
- h. Memberi beasiswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi

Menurut Menurut Mujamil Qomar (2007:144), pada tahap penerimaan siswa baru, ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan, diantaranya: pendekatan formal, sosial, kultur, rasional profesional, dan ideologis. *Pendekatan formal*, ditempuh dengan menyebarkan brosur, memasang spanduk, dan balho, serta siaran di radio, televisi, dan media masa. *Pendekatan sosial*, ditempuh dengan kepedulian sosial seperti pemberian santunan pada anak yatim piatu pada saat peringatan hari-hari besar keagamaan. *Pendekatan kultur*, ditempuh dengan menyesuaikan kultur masyarakat sekitar, seperti membentuk grup sepakbola yang kuat bagi lembaga pendidikan yang berada di tengah-tengah masyarakat pecandu sepak bola. *Pendekatan rasional profesional*, ditempuh dengan menunjukkan kelebihan-kelebihan lembaga yang sedang dikelola. *Pendekatan ideologis*, ditempuh dengan menggunakan “bahasa agama” untuk menentukan lembaga pendidikan yang dipilih bagi umat manusia.

## 2. Proses Pembelajaran

Ketika para siswa telah resmi diterima di lembaga PAUD, ada beberapa langkah lanjut yang perlu ditempuh: pengelompokan siswa secara homogen atau heterogen, penentuan program belajar, penentuan strategi pembelajaran, pembinaan disiplin dan prestasi siswa dalam proses pembelajaran, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, dan penentuan kenaikan kelas dan nilai prestasi belajar.

Sehubungan dengan langkah tersebut, ada empat prinsip dasar dalam manajemen kesiswaan, yaitu sebagai berikut:

- a. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan sebagai obyek
- b. Kenyataan bahwa kondisi siswa sangat beragam baik dari segi fisik, intelektual, sosial, ekonomi, minat, dan sebagainya
- c. siswa hanya akan termotivasi belajarnya jika mereka menyukai apa yang diajarkan
- d. pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik, bahkan metakognitif.

Dengan melihat prinsip-prinsip di atas, siswa hendaknya diberikan peran yang lebih efektif lagi dalam berbagai kegiatan sekolah. Mereka bukan saja sebagai peserta, akan tetapi sebagai pengagas pelaksanaan suatu kegiatan. Mereka juga perlu dilibatkan dalam berbagai pengambilan

keputusan dalam batas-batas tertentu, sehingga guru dan siswa sama-sama menjadi subyek. Artinya, siswa pun diharapkan berperan aktif, berinisiatif, dan berkreasi dalam proses pembelajaran di sekolah.

Untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa aman dan nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media. Apalagi jika diingat proses integrasi pengetahuan dari guru ke siswa bukan proses yang mudah, maka siswa hendaknya tidak dibebani hal-hal yang memberatkan mereka. Sebaliknya, guru hendaknya dapat membuat pikiran mereka rileks tetapi tetap beraksi secara proaktif.

Pengelolaan siswa juga dapat dilakukan dalam beragam bentuk seperti individual, berpasangan, kelompok kecil, atau klasikal. Beberapa pertimbangan perlu diperhitungkan sewaktu melakukan pengelolaan siswa. Antara lain jenis kegiatan, tujuan kegiatan, keterlibatan siswa, waktu belajar, dan ketersediaan sarana/prasarana. Hal yang sangat penting perlu diperhitungkan adalah keberagaman karakteristik siswa. Guru harus memahami bahwa setiap siswa memiliki karakter yang berbeda-beda. Untuk itu, perlu dirancang kegiatan belajar mengajar dengan suasana yang memungkinkan setiap siswa memperoleh peluang sama untuk menunjukkan dan mengembangkan potensinya. Berikut ini beberapa contoh perbedaan karakteristik masing-masing siswa.

Memberikan peluang kepada siswa untuk mempelajari materi yang berbeda dalam sasaran kompetensi yang sama ataupun berbeda. Memberikan peluang kepada siswa untuk berkreasi sesuai dengan minat dan motivasi belajar terlepas dari kompetensi yang sama atau berbeda. Hal ini diharapkan mampu memacu motivasi siswa untuk belajar lebih lanjut secara mandiri.

Memberikan peluang kepada siswa untuk belajar (bekerja) sesuai dengan kecepatan belajar yang dimilikinya. Keberagaman bisa pada kompetensi dan/atau isi materi pelajaran, serta kegiatan yang dilakukan siswa. Memberikan peluang kepada setiap siswa untuk mencapai kompetensi secara maksimal sesuai dengan tingkat kemampuan yang



dimiliki. Keberagaman bisa pada kompetensi dan/atau isi materi pelajaran serta kegiatan yang dilakukan siswa.

Dalam melakukan pengelolaan peserta didik (siswa) dapat dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut (contoh pengelolaan siswa di Taman Kanak-kanak):

a. Penelaahan Perilaku Siswa (Behavior Assesment)

Kegiatan mengamati, mengidentifikasi dan menelaah serta memetakan perilaku awal anak (entering behavior). Juga bias dilakukan dengan menggunakan seperangkat alat tes dan wawancara dengan orang tua. Adapun manfaat data hasil assessment adalah sebagai berikut:

- 1) data pertumbuhan awal anak masuk sekolah
- 2) rujukan dan dasar dalam memetakan berbagai potensi positif atau negatif
- 3) pengelompokan anak berdasarkan latar belakang perilaku yang relatif sama seperti minat, kemampuan, karakteristik pribadi
- 4) dasar dalam menentukan program sesuai kebutuhan anak
- 5) pengelompokan anak:
  - a) vertical (umur)
  - b) horizontal (kemampuan dan perbedaan keluarga)

b. Penyusunan Aktivitas Kesehari-Hari Anak di TK

Aktivitas merupakan kemampuan, kebutuhan, motivasi, minat, rentang kemampuan menentukan dan berkonsentrasi serta hak-hak dasar anak (bermain dan istirahat)

1) Tema dan Sasaran

Kondisi atau fokus dilaksanakannya berbagai aktivitas atau pembelajaran, sasaran pengembangan:

PKB TK :

- a) kemampuan dasar = bahasa, daya cipta, keterampilan dan jasmani
- b) pengembangan perilaku = disiplin, moral pancasila, agama, perasaan/emosi dan kemampuan bermasyarakat

KBK TK :

- a) kemampuan dasa: kognitif (sains dan matematika), pengembangan fisik motorik, bahasa dan seni
- b) prilaku: moral agama, sosial emosional  
perbedaan pengelolaan :  
fisuk: digunakan sebagai proses sosialisasi  
prilaku: membantu anak melanjutkan seperangkat langkah aktivitas pelayanan fisik

c. Sistem Pelayanan

Berisi proses pengaturan atau regulasi penggunaan berbagai pusat atau sentra belajar dan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan belajar.

d. Susunan Aktivitas Sehari-hari

- 1) setengah hari (half day session)
- 2) sehari penuh (full day activity)
  - a) penitipan anak (day care center)
  - b) program pembinaan anak (day nurseries)

Hal yang perlu diperhatikan dalam pengaturan aktivitas anak :

- 1) pembelajaran yang baik dimulai dengan pertemuan informal anak.
- 2) kebutuhan fisik anak seperti toilet dan makan harus diperhatikan.
- 3) urutan kegiatan harus menunjukkan keseimbangan antara aktivitas fisik dan istirahat
- 4) urutan program hendaknya didasarkan pada kebutuhan anak
- 5) urutan kegiatan disusun secara luwes
- 6) urutan kegiatan yang baik dapat dipahami sebagai suatu yang memberikan rasa aman pada anak
- 7) pada akhir session dilakukan evaluasi umumtentang kegiatan yang dilakukan

Contoh lain adalah:

a. Halfday School

HARI/TGL	KEGIATAN	KEMAMPUAN	PENILAIAN
<i>Senin, 6 Mei</i> 08.00 – 08.30	A. Pembukaan Story telling Kegiatan Toilet		
08.30 – 09.30	B. Kegiatan Jurnal Pagi Story Reading		

09.30 – 10.00	C. Snack Time Kegiatan makan pagi		
10.00 – 11.30	D. Kegiatan Bermain Aktivitas bermain inti pertama Aktivitas bermain inti kedua		
11.30 – 12.00	E. Penutup Menyimpulkan Persiapan pulang		

## b. Fullday School

HARI/TGL	KEGIATAN	KEMAMPUAN	PENILAIAN
<i>Senin, 6 Mei</i> 08.00 – 08.30	A. Pembukaan Story telling Kegiatan Toilet		
08.30 – 09.30	B. Kegiatan Jurnal Pagi Story Reading		
09.30 – 10.00	C. Snack Time Kegiatan makan pagi		
10.00 – 11.30	D. Kegiatan Bermain - Aktivitas bermain inti pertama - Aktivitas bermain inti kedua		
11.30 – 12.00	E. Kegiatan Terprogram - Kegiatan toilet - Perpustakaan		
12.00 – 13.00	F. Kegiatan Istirahat Makan bersama Tidur bersama		
13.00 – 14.30	G. Kegiatan Bebas Aktivitas pilihan		
14.30 – 15.30	H. Kegiatan Terprogram Kegiatan toilet Merawat tanaman/binatang		
15.30 – 16.30	I. Persiapan Pulang Aktivitas bermain bebas, Jemputan pulang		

Dalam melakukan pengelolaan peserta didik (siswa) guru juga harus memperhatikan bagaimana strategi untuk menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan. Belajar memang merupakan suatu proses aktif dari si pembelajar dalam membangun pengetahuannya, bukan proses pasif yang hanya menerima kucuran ceramah guru tentang pengetahuan. Sehingga, jika pembelajaran tidak memberikan kesempatan kepada siswa untuk berperan aktif, maka pembelajaran tersebut bertentangan dengan hakikat belajar.

Peran aktif dari siswa sangat penting dalam rangka pembentukan generasi yang kreatif, yang mampu menghasilkan sesuatu untuk kepentingan dirinya dan orang lain. Kreatif juga dimaksudkan agar guru menciptakan kegiatan belajar yang beragam sehingga memenuhi berbagai tingkat kemampuan siswa. Menyenangkan adalah suasana belajar-mengajar yang menyenangkan sehingga siswa memusatkan perhatiannya secara penuh pada belajar sehingga waktu curah perhatiannya tinggi. Menurut hasil penelitian, tingginya waktu curah terbukti meningkatkan hasil belajar. Keadaan aktif dan menyenangkan tidaklah cukup jika proses pembelajaran tidak efektif, yaitu tidak menghasilkan apa yang harus dikuasai siswa setelah proses pembelajaran berlangsung, sebab pembelajaran memiliki sejumlah tujuan pembelajaran yang harus dicapai. Jika pembelajaran hanya aktif dan menyenangkan tetapi tidak efektif, maka pembelajaran tersebut tak ubahnya seperti bermain biasa. Untuk itu guru harus :

a. Memahami sifat yang dimiliki anak

Pada dasarnya anak memiliki sifat: rasa ingin tahu dan berimajinasi. Anak desa, anak kota, anak orang kaya, anak orang miskin, anak Indonesia, atau anak bukan Indonesia-selama mereka normal-terlahir memiliki ke dua sifat itu. Ke dua sifat tersebut merupakan modal dasar bagi berkembangnya sikap dan pola berpikir kritis serta kreatif. Kegiatan pembelajaran merupakan salah satu lahan yang harus kita olah sehingga subur bagi berkembangnya kedua sifat, anugerah Tuhan, tersebut. Suasana pembelajaran dimana guru memuji anak karena hasil karyanya, guru mengajukan pertanyaan yang menantang,

dan guru yang mendorong anak untuk melakukan percobaan, misalnya, merupakan pembelajaran yang subur seperti yang dimaksud.

a. Mengenal anak secara perorangan

Para siswa berasal dari lingkungan keluarga yang bervariasi dan memiliki kemampuan yang berbeda. Dalam PAKEM (Pembelajaran Aktif, Menyenangkan, dan Efektif) perbedaan individual perlu diperhatikan dan harus tercermin dalam kegiatan pembelajaran. Semua anak dalam kelas tidak selalu mengerjakan kegiatan yang sama, melainkan berbeda sesuai dengan kecepatan belajarnya. Anak-anak yang memiliki kemampuan lebih dapat dimanfaatkan untuk membantu temannya yang lemah (tutor sebaya). Dengan mengenal kemampuan anak, kita dapat membantunya bila mendapat kesulitan sehingga belajar anak tersebut menjadi optimal.

b. Memanfaatkan perilaku anak dalam pengorganisasian belajar

Sebagai makhluk sosial, anak sejak kecil secara alami bermain berpasangan atau berkelompok dalam bermain. Perilaku ini dapat dimanfaatkan dalam pengorganisasian belajar. Dalam melakukan tugas atau membahas sesuatu, anak dapat bekerja berpasangan atau dalam kelompok. Berdasarkan pengalaman, anak akan menyelesaikan tugas dengan baik bila mereka duduk berkelompok. Duduk seperti ini memudahkan mereka untuk berinteraksi dan bertukar pikiran. Namun demikian, anak perlu juga menyelesaikan tugas secara perorangan agar bakat individunya berkembang.

c. Mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan kemampuan memecahkan masalah

Pada dasarnya hidup ini adalah memecahkan masalah. Hal ini memerlukan kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Kritis untuk menganalisis masalah; dan kreatif untuk melahirkan alternatif pemecahan masalah. Ke dua jenis berpikir tersebut, kritis dan kreatif, berasal dari rasa ingin tahu dan imajinasi yang ke duanya ada pada diri anak sejak lahir. Oleh karena itu, tugas guru adalah mengembangkannya, antara lain dengan selalu memberikan tugas atau mengajukan pertanyaan yang terbuka. Pertanyaan yang dimulai dengan kata-kata "Apa yang terjadi jika ... " lebih baik daripada yang dimulai

dengan kata-kata “Apa, berapa, kapan”, yang umumnya tertutup (jawaban betul hanya satu).

e. Mengembangkan ruang kelas sebagai lingkungan belajar yang menarik

Ruang kelas yang menarik merupakan hal yang sangat disarankan dalam PAKEM. Hasil pekerjaan siswa sebaiknya dipajang untuk memenuhi ruang kelas seperti itu. Selain itu, hasil pekerjaan yang dipajang diharapkan memotivasi siswa untuk bekerja lebih baik dan menimbulkan inspirasi bagi siswa lain. Yang dipajang dapat berupa hasil kerja perorangan, berpasangan, atau kelompok. Pajangan dapat berupa gambar, peta, diagram, model, benda asli, puisi, karangan, dan sebagainya. Ruang kelas yang penuh dengan pajangan hasil pekerjaan siswa, dan ditata dengan baik, dapat membantu guru dalam PEMBELAJARAN karena dapat dijadikan rujukan ketika membahas suatu masalah.

f. Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar

Lingkungan (fisik, sosial, atau budaya) merupakan sumber yang sangat kaya untuk bahan belajar anak. Lingkungan dapat berperan sebagai media belajar, tetapi juga sebagai objek kajian (sumber belajar). Penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar sering membuat anak merasa senang dalam belajar. Belajar dengan menggunakan lingkungan tidak selalu harus keluar kelas. Bahan dari lingkungan dapat dibawa ke ruang kelas untuk menghemat biaya dan waktu. Pemanfaatan lingkungan dapat mengembangkan sejumlah keterampilan seperti mengamati (dengan seluruh indera), mencatat, merumuskan pertanyaan, berhipotesis, mengklasifikasi, membuat tulisan, dan membuat gambar atau diagram.

g. Memberikan umpan balik yang baik untuk meningkatkan kegiatan belajar

Mutu hasil belajar akan meningkat bila terjadi interaksi dalam belajar. Pemberian umpan balik dari guru kepada siswa merupakan salah satu bentuk interaksi antara guru dan siswa. Umpan balik hendaknya lebih mengungkap kekuatan daripada kelemahan siswa. Selain itu, cara memberikan umpan balik pun harus secara santun. Hal ini dimaksudkan agar siswa lebih percaya diri dalam menghadapi tugas-

tugas belajar selanjutnya. Guru harus konsisten memeriksa hasil pekerjaan siswa dan memberikan komentar dan catatan. Catatan guru berkaitan dengan pekerjaan siswa lebih bermakna bagi pengembangan diri siswa daripada hanya sekedar angka.

h. Membedakan antara aktif fisik dan aktif mental

Banyak guru yang sudah merasa puas bila menyaksikan para siswa kelihatan sibuk bekerja dan bergerak. Apalagi jika bangku dan meja diatur berkelompok serta siswa duduk saling berhadapan. Keadaan tersebut bukanlah ciri yang sebenarnya dari PAKEM. Aktif mental lebih diinginkan daripada aktif fisik. Sering bertanya, mempertanyakan gagasan orang lain, dan mengungkapkan gagasan merupakan tanda-tanda aktif mental. Syarat berkembangnya aktif mental adalah tumbuhnya perasaan tidak takut: takut ditertawakan, takut disepelekan, atau takut dimarahi jika salah. Oleh karena itu, guru hendaknya menghilangkan penyebab rasa takut tersebut, baik yang datang dari guru itu sendiri maupun dari temannya.

Berikut tabel beberapa contoh kegiatan pembelajaran dan kemampuan yang harus dikuasi oleh guru:

<b>Kemampuan Guru</b>	<b>Pembelajaran</b>
Guru menggunakan alat bantu dan sumber belajar yang beragam.	Sesuai mata pelajaran, guru menggunakan, misal: Alat yang tersedia atau yang dibuat sendiri Gambar Studi kasus Nara sumber Lingkungan

<p>Guru memberi kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan keterampilan.</p>	<p>Siswa: Melakukan percobaan, pengamatan, atau wawancara Mengumpulkan data/jawaban dan mengolahnya sendiri Menarik kesimpulan Memecahkan masalah, mencari rumus sendiri Menulis laporan/hasil karya lain dengan kata-kata sendiri</p>
<p>Guru memberi kesempatan kepada siswa untuk mengungkapkan gagasannya sendiri secara lisan atau tulisan.</p>	<p>Melalui: Diskusi Lebih banyak pertanyaan terbuka Hasil karya yang merupakan pemikiran anak sendiri</p>
<p>Guru menyesuaikan bahan dan kegiatan belajar dengan kemampuan siswa.</p>	<p>Siswa dikelompokkan sesuai dengan kemampuan (untuk kegiatan tertentu) Bahan pelajaran disesuaikan dengan kemampuan kelompok tersebut. Tugas perbaikan atau pengayaan diberikan</p>
<p>Guru mengaitkan PEMBELAJARAN dengan pengalaman siswa sehari-hari.</p>	<p>Siswa menceritakan atau memanfaatkan pengalamannya sendiri. Siswa menerapkan hal yang dipelajari dalam kegiatan sehari-hari</p>
<p>Menilai PEMBELAJARAN dan kemajuan belajar siswa secara terus menerus.</p>	<p>Guru memantau kerja siswa Guru memberikan umpan balik</p>



### 3. Persiapan Studi Lanjut

Pada tahap ini masih banyak lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan anak usia dini yang tidak memperhatikan nasib siswa (siswa yang lulusan). Lulusan merupakan gambaran tentang keadaan anak setelah mengikuti kegiatan pendidikan dari suatu lembaga pendidikan anak usia dini. Hal ini menggambarkan bahwa penyelenggara PAUD belum benar-benar memahami arti manajemen pendidikan.

Pada tahap ini (persiapan studi lanjut) sangat penting dilakukan dalam rangka kepentingan siswa, dan yang lebih penting lagi adalah bagi perkembangan lembaga PAUD itu sendiri. *Bagi siswa*, akan memudahkan siswa dalam rangka melanjutkan ke pendidikan selanjutnya (jenjang SD). Siswa/orangtua siswa tidak harus bersusah payah mencari sekolah karena sudah mendapat rekomendasi dari lembaga PAUD tempat sekolah untuk melanjutkan ke sekolah yang diinginkan. Untuk memberikan rekomendasi, pihak sekolah atau guru harus tahu dan paham tentang gambaran kemampuan masing-masing siswa. *Bagi lembaga PAUD*, dengan mempersiapkan siswa untuk studi lanjut akan memberikan nilai dalam hal meningkatkan kepercayaan orang tua siswa terhadap lembaga, yang pada akhirnya akan meningkatkan minat masyarakat yang untuk menyekolahkan anak mereka di lembaga kita.

*Pertemuan ke - 6*

## **MANAJEMEN KEUANGAN**

### **PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

**Amirul Mukminin**

---

#### **F. Konsep Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dana, kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan. Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.

Manajemen keuangan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan atau diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinyu terhadap biaya operasional sekolah, sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, Suprihatin, 2004:50).

Menurut Jones (1985), manajemen keuangan meliputi: (1) perencanaan financial, yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan, (2) pelaksanaan (*implenmentation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat, (3) evaluasi, yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Sedangkan pengertian manajemen keuangan menurut kamus besar bahasa adalah penggunaan sumber daya secara efektif dan

efisien. Manajemen keuangan adalah sumber daya yang diterima yang akan dipergunakan untuk penyelenggaraan pendidikan. Manajemen keuangan dimaksudkan sebagai suatu manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan.

Sekolah adalah sebuah aktifitas besar yang di dalamnya ada empat komponen yang saling berkaitan. Empat komponen yang dimaksud adalah Staf Tata laksana Administrasi, Staf Teknis pendidikan di dalamnya ada Kepala Sekolah dan Guru, Komite sekolah sebagai badan independent yang membantu terlaksananya operasional pendidikan, dan siswa sebagai peserta didik yang bisa di tempatkan sebagai konsumen dengan tingkat pelayanan yang harus memadai. Hubungan ke empatnya harus sinergis, karena keberlangsungan operasioal sekolah terbentuknya dari hubungan “simbiosis mutualis” ke empat komponen tersebut karena kebutuhan akan pendidikan demikian tinggi, tentulah harus dihadapi dengan kesiapan yang optimal semata-mata demi kebutuhan anak didik. Salah satu unsur yang penting dimiliki oleh suatu sekolah agar menjadi sekolah yang dapat mencetak anak didik yang baik adalah dari segi keuangan. Manajemen keuangan sekolah sangat penting hubungannya dalam pelaksanaan kegiatan sekolah.

Ada beragam sumber dana yang dimiliki oleh suatu sekolah, baik dari pemerintah maupun pihak lain. Ketika dana masyarakat atau dana pihak ketiga lainnya mengalir masuk, harus dipersiapkan sistem pengelolaan keuangan yang professional dan jujur. Pengelolaan keuangan secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua sekolah. Hanya kadar substansi pelaksanaannya yang beragam antara sekolah yang satu dengan yang lainnya. Adanya keragaman ini bergantung kepada besar kecilnya tiap sekolah, letak sekolah dan julukan sekolah. Pada sekolah-sekolah biasa yang daya dukung masyarakatnya masih tergolong rendah, pengelolaan keuangannya pun masih sederhana. Sedangkan, pada sekolah-sekolah biasa yang daya

dukung masyarakatnya besar, bahkan mungkin sangat besar, tentu saja pengelolaan keuangannya cenderung menjadi lebih rumit. Kecenderungan ini dilakukan karena sekolah harus mampu menampung berbagai kegiatan yang semakin banyak dituntut oleh masyarakatnya.

### **G. Manajer Keuangan**

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi Otorisator, Ordonator, dan Bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala Sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai Otorisator dan dilimpahi fungsi Ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi Bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Sedangkan Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi Bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

#### **1. Tugas Manajer Keuangan**

Manajer keuangan sekolah berkewajiban untuk menentukan keuangan sekolah, cara mendapatkan dana untuk infrastruktur sekolah serta penggunaan dana tersebut untuk membiayai kebutuhan sekolah. Adapun tugas manajer keuangan antara lain:

- a. Manajemen untuk perencanaan perkiraan
- b. Manajemen memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya

- c. Manajemen kerjasama dengan pihak lain, penggunaan keuangan dan mencari sumber dananya.

## 2. Kompetensi yang Harus dimiliki Manajer Keuangan

Seorang manajer keuangan harus mempunyai pikiran yang kreatif dan dinamis. Hal ini penting karena pengelolaan yang dilakukan oleh seorang manajer keuangan berhubungan dengan masalah keuangan yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan sekolah. Adapun yang harus dimiliki oleh seorang manajer keuangan yaitu strategi keuangan. Strategi tersebut antara lain:

### a. Strategic Planning

Berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar. Terkandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, ekonomin dan financial.

### b. Strategic Management

Upaya mengelolah proses perubahan, seperti: perencanaan, strategis, struktur organisasi, kontrol, strategis dan kebutuhan primer.

### c. Strategic Thinking

Sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil secara berkesinambungan

## H. Proses Pengelolaan Keuangan

Komponen keuangan sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Dalam tataran pengelolaan Vincen P Costa (2000 :175), memperlihatkan cara mengatur lalu lintas uang yang diterima dan dibelanjakan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan penyampaian umpan balik. *Kegiatan perencanaan*, menentukan untuk

apa, dimana, kapan dan beberapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.

*Kegiatan pengorganisasian*, menentukan bagaimana aturan dan tata kerjanya. *Kegiatan pelaksanaan*, menentukan siapa yang terlibat, apa yang dikerjakan, dan masing-masing bertanggung jawab dalam hal apa. *Kegiatan pengawasan dan pemeriksaan* mengatur kriterianya, bagaimana cara melakukannya, dan akan dilakukan oleh siapa. *Kegiatan umpan balik*, merumuskan kesimpulan dan saran-saran untuk kesinambungan terselenggarakannya Manajemen Operasional Sekolah.

Muchdarsyah Sinungan menekankan pada penyusunan rencana (planning) di dalam setiap penggunaan anggaran. Langkah pertama dalam penentuan rencana pengeluaran keuangan adalah menganalisa berbagai aspek yang berhubungan erat dengan pola perencanaan anggaran, yang didasarkan pertimbangan kondisi keuangan, line of business, keadaan para nasabah/konsumen, organisasi pengelola, dan skill para pejabat pengelola. Adapun proses pengelolaan keuangan di sekolah meliputi: Perencanaan anggaran, Strategi mencari sumber dana sekolah, Penggunaan keuangan sekolah, Pengawasan dan evaluasi anggaran, Pertanggungjawaban.

Menurut Lipham (1985), ada empat fase penyusunan anggaran antara lain: merencanakan anggaran, mempersiapkan anggaran, mengelola pelaksanaan anggaran, menilai pelaksanaan anggaran. Sedangkan anggaran itu sendiri mempunyai fungsi: sebagai alat penaksir, sebagai alat otorisasi, sebagai alat efisiensi, pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah diatur dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Serta ada beberapa hal yang berhubungan dengan penyusunan RAPBS, antara lain: penerimaan, penggunaan, pertanggungjawaban.

## **I. Pengelolaan Keuangan Lembaga PAUD**

Berdasarkan paparan di atas, ada beberapa hal yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen keuangan lembaga PAUD:

### **1. Sumber-Sumber Keuangan Sekolah**

#### **a. Dana dari Pemerintah**

Dana dari pemerintah disediakan melalui jalur Anggaran Rutin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) yang dialokasikan kepada semua sekolah untuk setiap tahun ajaran. Dana ini lazim disebut dana rutin. Besarnya dana yang dialokasikan di dalam DIK biasanya ditentukan berdasarkan jumlah siswa kelas I, II dan III. Mata anggaran dan besarnya dana untuk masing-masing jenis pengeluaran sudah ditentukan Pemerintah di dalam DIK. Pengeluaran dan pertanggungjawaban atas pemanfaatan dana rutin (DIK) harus benar-benar sesuai dengan mata anggaran tersebut. Selain DIK, pemerintah sekarang juga memberikan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana ini diberikan secara berkala yang digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan operasional sekolah.

#### **b. Dana dari Orang Tua Siswa**

Pendanaan dari masyarakat ini dikenal dengan istilah iuran Komite. Besarnya sumbangan dana yang harus dibayar oleh orang tua siswa ditentukan oleh rapat Komite sekolah. Pada umumnya dana Komite terdiri atas :

- 1) Dana tetap bulan sebagai uang kontribusi yang harus dibayar oleh orang tua setiap bulan selama anaknya menjadi siswa di sekolah
- 2) Dana incidental yang dibebankan kepada siswa baru yang biasanya hanya satu kali selama tiga tahun menjadi siswa (pembayarannya dapat diangsur).
- 3) Dana sukarela yang biasanya ditawarkan kepada orang tua siswa tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangannya secara sukarela tanpa suatu ikatan apapun.

c. Dana dari Masyarakat

Dana ini biasanya merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari anggota-anggota masyarakat sekolah yang menaruh perhatian terhadap kegiatan pendidikan di suatu sekolah. Sumbangan sukarela yang diberikan tersebut merupakan wujud dari kepeduliannya karena merasa terpanggil untuk turut membantu kemajuan pendidikan. Dana ini ada yang diterima dari perorangan, dari suatu organisasi, dari yayasan ataupun dari badan usaha baik milik pemerintah maupun milik swasta.

d. Dana dari Alumni

Bantuan dari para Alumni untuk membantu peningkatan mutu sekolah tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat dan perlengkapan belajar). Namun dana yang dihimpun oleh sekolah dari para alumni merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari mereka yang merasa terpanggil untuk turut mendukung kelancaran kegiatan-kegiatan demi kemajuan dan pengembangan sekolah. Dana ini ada yang diterima langsung dari alumni, tetapi ada juga yang dihimpun melalui acara reuni atau lustrum sekolah.

e. Dana dari Peserta Kegiatan

Dana ini dipungut dari siswa sendiri atau anggota masyarakat yang menikmati pelayanan kegiatan pendidikan tambahan atau ekstrakurikuler, seperti pelatihan komputer, kursus bahasa Inggris, ekstra tari, ekstra musik, ekstra drambend, ekstra menggambar atau kegiatan-kegiatan ekstra lainnya.

f. Dana dari Kegiatan Wirausaha Sekolah

Ada beberapa sekolah yang mengadakan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana. Dana ini merupakan kumpulan hasil berbagai kegiatan wirausaha sekolah yang pengelolaannya dapat dilakukan oleh staf sekolah misalnya koperasi, kantin sekolah, bazaar tahunan, wartel, usaha fotokopi.



*Pertemuan ke - 7*

## **MANAJEMEN KEUANGAN**

### **PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

**Amirul Mukminin**

---

#### **2. Penyusunan RAPBS**

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. RAPBS meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi. Penyusunan RAPBS tersebut harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU dan komunitas sekolah. RAPBS perlu disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal.

Prinsip Penyusunan RAPBS, antara lain:

- a. RAPBS harus benar-benar difokuskan pada peningkatan pembelajaran murid secara jujur, bertanggung jawab, dan transparan.
- b. RAPBS harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas, dan dipajang di tempat terbuka di sekolah.
- c. Dalam menyusun RAPBS, sekolah sebaiknya secara saksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah.

Proses Penyusunan RAPBS meliputi:

- a. Menggunakan tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek yang ditetapkan dalam rencana pengembangan sekolah,
- b. Menghimpun, merangkum, dan mengelompokkan isu-isu dan masalah utama ke dalam berbagai bidang yang luas cakupannya,
- c. Menyelesaikan analisis kebutuhan,
- d. Memprioritaskan kebutuhan,

- e. Mengonsultasikan rencana aksi yang ditunjukkan/dipaparkan dalam rencana pengembangan sekolah,
- f. Mengidentifikasi dan memperhitungkan seluruh sumber pemasukan,
- g. Menggambarkan rincian (waktu, biaya, orang yang bertanggung jawab, pelaporan, dsb.), dan
- h. Mengawasi serta memantau kegiatan dari tahap perencanaan menuju tahap penerapan hingga evaluasi.

### **3. Pengelolaan Keuangan Sekolah yang Efektif**

Pengelolaan keuangan sekolah akan dianggap efektif apabila merujuk pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) untuk satu tahun pelajaran, para kepala sekolah bersama semua pemegang peran di sekolah pada umumnya menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Merancang suatu program sekolah yang ideal untuk mencapai tujuan yang diinginkan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.
- b. Melakukan inventarisasi semua kegiatan dan menghitung perkiraan kebutuhan dana penunjang.
- c. Melakukan peninjauan ulang atas program awal berdasarkan kemungkinan tersedianya dana pendukung yang dapat dihimpun.
- d. Menetapkan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.
- e. Melakukan perhitungan rinci pemanfaatan dana yang tersedia untuk masing-masing kegiatan (Depdiknas, 2000 : 178 – 179)
- f. Menuangkan perhitungan-perhitungan rinci tersebut ke dalam suatu format yang telah disepakati untuk digunakan oleh setiap sekolah.
- g. Pengesahan dokumen RAPBS oleh instansi yang berwenang

Dengan tersedianya dokumen tertulis mengenai RAPBS tersebut Kepala Sekolah dapat mengkomunikasikannya secara

terbuka kepada semua pihak yang memerlukan. Sumber dana yang tersedia di dalam RAPBS dimanfaatkan untuk membiayai berbagai kegiatan manajemen operasional sekolah pada tahun pelajaran yang bersangkutan.

Pada umumnya pengeluaran dana yang dihimpun oleh sekolah mencakup 5 kategori pembiayaan sebagai berikut :

- a. Pemeliharaan, rehabilitasi dan pengadaan sarana atau prasarana pendidikan.
- b. Peningkatan kegiatan dan proses belajar mengajar.
- c. Peningkatan kegiatan pembinaan kesehatan
- d. Dukungan biaya kegiatan sekolah dan peningkatan personil
- e. Kegiatan rumah tangga sekolah dan BP3

Dana yang tersedia di dalam RAPBS dapat sekaligus mencakup kegiatan untuk pengembangan sekolah. Namun demikian dana untuk keperluan pengembangan sekolah dapat disediakan secara khusus, sebagai tambahan dari RAPBS yang telah disusun. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah diprogramkan sekolah dalam satu tahun pelajaran, diperlukan tersedianya sejumlah dana tertentu pula. Berapa besarnya dana yang diperlukan oleh sekolah agar tujuan itu dapat dicapai telah dihitung secara cermat oleh setiap sekolah melalui penyusunan RAPBS. Apabila jumlah dana yang diperlukan pada satu tahun pelajaran dibagi dengan jumlah semua siswa kelas I, II dan III di sekolah itu, maka akan ditemukan Satuan Harga Per Siswa (SHPS). Jumlah dana yang diperlukan oleh setiap sekolah sangat beragam. Jumlah siswa pada setiap sekolah pun berbeda-beda. Oleh karena itu SHPS pada masing-masing sekolah dengan sendirinya akan berbeda pula. Meskipun demikian sebenarnya harus ada suatu patokan SHPS minimal agar suatu mutu pendidikan tertentu dapat dicapai secara nasional.

#### 4. Pengelolaan Anggaran Sekolah

Pengelola anggaran sekolah biasanya adalah kepala sekolah, tetapi bisa juga guru berpengalaman (senior) atau anggota komite sekolah. Di sekolah-sekolah yang lebih besar, mungkin ada pihak lain yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sebagian anggaran. Secara khusus, pengendalian anggaran terdiri dari serangkaian kegiatan pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa:

- a. Kana dibelanjakan sesuai rencana,
- b. Ada kelonggaran dalam penganggaran untuk pembayaran pajak,
- c. Aembelanjaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan
- d. Dana tidak dihabiskan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau diberikan kepada pihak penerima tanpa persetujuan.

Hasil analisis kebutuhan secara logis diklasifikasikan ke dalam kelompok staf, materi kurikulum, barang, jasa, pemeliharaan bangunan, dsb. Pengelola anggaran sekolah diharapkan membelanjakan uang sesuai alokasi dana yang direncanakan. Setiap perubahan anggaran harus disetujui oleh komite sekolah bila memang harus ada perubahan dalam tahun berjalan.

*Contoh Buku Register Keuangan:*

**BUKU REGISTER SPM  
TAHUN ANGGARAN .....**

No. Ur.	SPM Tanggal Nomer	Besarnya Uang	Uraian	Tanggal Diterima	Tanggal Diuangkan	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7

#### J. Pertanggung jawaban Keuangan Sekolah

Kepala sekolah wajib menyampaikan laporan di bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orang tua siswa, maka dana

tersebut akan dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah kepada orang tua siswa. Begitu pula jika dana tersebut bersumber dari pemerintah maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah.

**Pertemuan ke - 9****MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA  
LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**Amirul Mukminin

---

**I. Konsep Manajemen Prasarana dan Sarana**

Prasarana dan Sarana (P.S) adalah salah satu masukan dalam sistem penjaminan mutu akademik. Keberadaan dan pilihan jenis, jumlah, mutu dari P.S ini tergantung dari kebutuhan masing-masing lembaga PAUD (karakteristik lembaga), dan arah kebijakan lembaga. Pengelolaan P.S harus dilakukan secara terintegrasi, sehingga dapat digunakan oleh seluruh anggota/personil lembaga yang membutuhkan. Paradigma baru dalam pendidikan menghendaki lulusannya mampu bersaing, dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan IPTEK dan seni. Untuk itu diperlukan perencanaan kebutuhan P.S yang sesuai dengan perencanaan kurikulum, penelitian, pengabdian dan pelayanan pada masyarakat. Pengaturan prasarana dan sarana harus dapat dimanfaatkan secara lebih efektif dan efisien.

Prasarana akademik adalah perangkat penunjang utama suatu proses atau usaha pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat/media dalam mencapai maksud atau tujuan. Pembangunan maupun pengembangan P.S akademik ini mengacu pada misi, tujuan dan suasana akademik yang diharapkan dapat tercapai dalam lembaga PAUD. Demikian pula kegiatan pengadaan, pengoperasian, perawatan dan perbaikan alat sangat diperlukan agar peralatan dapat dioperasikan dengan baik.

Secara Etimologis (bahasa) prasarana juga dapat diartikan sebagai alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan. misalnya: lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dsb. Sedangkan sarana berarti alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan. misalnya: ruang, buku, perpustakaan, laboratorium, dsb. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen

prasarana dan sarana pendidikan adalah perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pemeliharaan, semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan.

## **J. Ruang Lingkup Prasarana dan Sarana**

### **3. Prasarana**

Prasarana akademik dapat dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu :

- a. Prasarana bangunan, mencakup lahan dan bangunan gedung baik untuk keperluan ruang pembelajaran, ruang kantor, ruang guru, ruang rapat, ruang laboratorium, ruang studio, ruang perpustakaan, ruang komputer, ruang UKS, kebun percobaan, bengkel APE, fasilitas umum dan kesejahteraan, prasarana olahraga dan seni serta asrama guru.
- b. Prasarana umum berupa air, sanitasi, drainase, listrik, jaringan telekomunikasi, transportasi, parkir, taman.

### **4. Sarana**

Sarana akademik mencakup perabotan dan peralatan yang diperlukan sebagai kelengkapan setiap gedung/ruangan dalam menjalankan fungsinya untuk meningkatkan mutu dan relevansi hasil produk dan layanannya. Berdasarkan jenisnya sarana dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu:

- a. Sarana pembelajaran, mencakup: (1) sarana untuk melaksanakan proses pembelajaran sebagai kelengkapan di ruang kelas, misal Papan tulis, OHP, LCD, mikrophone, alat peraga, bahan habis pakai dan lain-lain. (2) peralatan laboratorium, sesuai jenis laboratorium masing-masing lembaga PAUD.
- b. Sarana sumber belajar terdiri dari buku teks, jurnal, majalah, lembar informasi, intranet, CD-ROM. Sumber belajar ini harus diseleksi, dipilah, dan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran.

Menurut keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan, No 079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu :

1. Bangunan dan perabot sekolah
2. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan, alat-alat peraga dan laboratorium.
3. Media pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Ada juga yang mengklasifikasi prasarana dan sarana di lembaga pendidikan dalam rangka kelancaran dan keberhasilan kegiatan proses pendidikan sekolah adalah sebagai berikut:

1. Ruang kelas: tempat siswa dan guru melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.
2. Ruang perpustakaan: tempat koleksi berbagai jenis bacaan bagi siswa dan dari sinilah siswa dapat menambah pengetahuan.
3. Ruang laboratorium (tempat praktek): tempat siswa mengembangkan pengetahuan sikap dan keterampilan serta tempat meneliti dengan menggunakan media yang ada untuk memecahkan suatu masalah atau konsep pengetahuan.
4. Ruang keterampilan adalah tempat siswa melaksanakan latihan mengenai keterampilan tertentu.
5. Ruang kesenian: adalah tempat berlangsungnya kegiatan-kegiatan seni
6. Fasilitas olah raga: tempat berlangsungnya latihan-latihan olahraga.

Secara micro (sempit) kepala sekolahlah yang bertanggung jawab atas pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan di lembaga pendidikan. Sedangkan manajemen prasarana dan sarana itu sendiri mempunyai peranan yang sangat penting bagi terlaksananya proses pembelajaran di sekolah, serta menunjang tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan baik tujuan secara khusus maupun tujuan secara umum. Terdapat beberapa



pemahaman mengenai manajemen prasarana dan sarana di antaranya adalah :

1. Berdasarkan konsepsi lama dan modern

*Menurut konsepsi lama*, manajemen prasarana dan sarana itu di artikan sebagai sebuah sistem yang mengatur ketertiban peralatan yang ada di sekolah. Sedangkan menurut konsepsi modern manajemen prasarana dan sarana adalah suatu proses seleksi dalam penggunaan sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Guru menurut konsepsi lama bertugas untuk mengatur ketertiban penggunaan sarana sekolah, menurut konsepsi modern guru bertugas sebagai administrator dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah atau manajer.

2. Berdasarkan pandangan pendekatan operasional tertentu:

- a. Seperangkat kegiatan dalam mempertahankan ketertiban penggunaan sarana dan prasarana di sekolah melalui penggunaan disiplin (pendekatan otoriter)
- b. Seperangkat kegiatan untuk mempertahankan ketertiban sarana dan prasarana sekolah dengan melalui pendekatan intimidasi
- c. Seperangkat kegiatan untuk memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana sekolah dalam proses pembelajaran (pendekatan permisif)
- d. Seperangkat kegiatan untuk mengefektifkan penggunaan sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan program pembelajaran (pendekatan intruksional)
- e. Seperangkat kegiatan untuk mengembangkan sarana dan prasarana sekolah
- f. Seperangkat kegiatan untuk mempertahankan keutuhan dan keamanan dari sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

Pengertian lain dari manajemen prasarana dan sarana adalah suatu usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi

siswa untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuan dan kelengkapan sarana yang ada. Dengan demikian manajemen prasarana dan sarana merupakan usaha untuk mengupayakan sarana dan alat peraga yang dibutuhkan pada proses pembelajaran demi lancarnya dan tercapainya tujuan pendidikan .

#### **K. Pemeliharaan Prasarana dan sarana**

Manajemen perawatan atau pemeliharaan dapat dilakukan secara preventif yang merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebeler, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan pra sarana sekolah.

Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan pra saran, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan : pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah

Untuk menyempurnakan pelaksanaan manajemen prasarana dan sarana para ahli menyarankan beberapa pedoman pelaksanaan manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut: 1). kepala sekolah tidak terlalu menyibukkan diri secara langsung dengan urusan

pelaksanaan administrasi sarana dan prasarana pengajaran, 2) melakukan sistem pencatatan yang tepat sehingga mudah dikerjakan, 3) senantiasa ditinjau dari segi pelayanan untuk turut memperlancar pelaksanaan program pengajaran.

Adapun masalah yang sering timbul dalam pemeliharaan sarana dan prasarana di sekolah adalah pengrusakan yang dilakukan oleh siswa-siswa di sekolah itu sendiri. Namun ada beberapa upaya yang bisa dilakukan dalam menangani masalah tersebut diantaranya adalah:

1. Membangkitkan rasa memiliki sekolah pada siswa-siswi
2. sarana dan prasarana sekolah disiapkan yang prima sehingga tidak mudah di rusak
3. Membina siswa untuk disiplin dengan cara yang efektif dan diterima oleh semua siswa
4. Memupuk rasa tanggung jawab kepada siswa untuk menjaga dan memelihara keutuhan dari sarana dan prasarana sekolah yang ada.

Koordinasi dalam mengelola dan memelihara sarana dan prasarana sekolah agar tetap prima adalah tugas utama dari kepala sekolah, oleh karena itu para petugas yang berhubungan dengan sarana dan prasarana sekolah bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah.

Adapun kebijaksanaan yang di perlukan dalam memelihara dan mengelola sarana dan prasarana sekolah adalah:

1. Membina hubungan kerja sama yang baik dengan petugas
2. Memimpin kerja sama dengan staf yang membantu petugas.
3. Memberikan pelatihan pada petugas untuk peningkatan kerjanya.
4. Mengawasi pembaharuan dan perbaikan sarana dan prasarana
5. Mengadakan inspeksi secara periodik dan teliti terhadap sarana dan prasarana.

Prinsip dan tata tertib, Setiap sekolah memiliki prinsip-prinsip dan tata tertib mengenai penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, hal itu bertujuan untuk mempermudah administrator

dalam mengawasi dan mengatur sarana dan prasarana yang ada di sekolah tersebut.

## **L. Komponen Manajemen Sarana dan Prasarana**

### **1. Lahan**

Lahan yang di perlukan untuk mendirikan sekolah harus di sertai dengan tanda bukti kepemilikan yang sah dan lengkap (sertifikat), adapun jenis lahan tersebut harus memenuhi beberapa kriteria antara lain :

- a. Lahan terbangun adalah lahan yang di atasnya berisi bangunan
- b. Lahan terbuka adalah lahan yang belum ada bangunan di atasnya
- c. Lahan kegiatan praktek adalah lahan yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan praktek
- d. Lahan pengembangan adalah lahan yang dibutuhkan untuk pengembangan bangunan dan kegiatan praktek.

Lokasi sekolah harus berada di wilayah pemukiman yang sesuai dengan cakupan wilayah sehingga mudah dijangkau dan aman dari gangguan bencana alam dan lingkungan yang kurang baik.

### **2. Ruang**

Secara umum jenis ruang ditinjau dari fungsinya dapat dikelompokkan dalam:

#### **a. Ruang pendidikan**

Ruang pendidikan berfungsi untuk menampung proses kegiatan belajar mengajar teori dan praktek antara lain:

- 1) Ruang kelas
- 2) Ruang perpustakaan
- 3) Ruang Laaboraatorium
- 4) Ruang kesenian
- 5) Ruang Olah raga
- 6) Ruang keterampilan

#### **b. Ruang administrasi**

Ruang Administrasi berfungsi untuk melaksanakan berbagai kegiatan kantor. Ruang administrasi terdiri dari :

- 1) Ruang kepala sekolah
- 2) Ruang tata usaha
- 3) Ruang guru
- 4) Gudang

c. Ruang penunjang

Ruang penunjang berfungsi untuk menunjang kegiatan yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar antara lain:

- 1) Ruang ibadah
- 2) Ruang serbaguna
- 3) Ruang koperasi sekolah
- 4) Ruang UKS
- 5) Ruang WC/ kamar mandi

### **3. Perabot**

Secara umum perabot sekolah mendukung 3 fungsi yaitu: fungsi pendidikan, fungsi administrasi, fungsi penunjang. Jenis perabot sekolah dikelompokkan menjadi 3 macam :

a. Perabot pendidikan perabot pendidikan adalah semua jenis mebel yang digunakan untuk proses kegiatan belajar mengajar. Adapun Jenis, bentuk dan ukurannya mengacu pada kegiatan itu sendiri.

b. Perabot administrasi

Perabot administrasi adalah perabot yang digunakan untuk mendukung kegiatan kantor. Jenis perabot ini hanya tidak baku / terstandart secara internasional.

c. Perabot penunjang

Perabot penunjang adalah perabot yang digunakan/dibutuhkan dalam ruang penunjang, seperti perabot perpustakaan, perabot UKS, dsb.

### **4. Alat dan Media**

Setiap mata pelajaran sekurang – kurangnya memiliki satu jenis alat peraga praktik yang sesuai dengan keperluan pendidikan dan pembelajaran, sehingga dengan demikian proses pembelajaran tersebut akan berjalan dengan optimal

### **5. Buku dan Bahan Ajar**

Bahan ajar adalah sekumpulan bahan pelajaran yang digunakan dalam kegiatan proses belajar mengajar. Bahan ajar ini terdiri dari:

a. Buku Pegangan

Buku pegangan digunakan oleh guru dan peserta didik sebagai acuan dalam pembelajaran yang bersifat Normatif, adaptif dan produktif.

b. Buku Pelengkap

Buku ini digunakan oleh guru untuk memperluas dan memperdalam penguasaan materi

c. Buku Sumber

Buku ini dapat digunakan oleh guru untuk memperoleh kejelasan informasi mengenai suatu bidang ilmu/keterampilan.

d. Buku Bacaan

Buku ini dapat digunakan oleh guru dan peserta didik sebagai bahan bacaan tambahan (non fiksi) untuk memperluas pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan bacaan (fiksi ) yang bersifat relatif.

*Pertemuan ke - 10*

## **MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

*Amirul Mukminin*

---

### **M. Hubungan Sarana dan Prasarana dengan Program Pengajaran**

Jenis peralatan dan perlengkapan yang disediakan di sekolah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar, demikian pula administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya istimewa. Namun yang lebih penting dari itu semua adalah penyediaan sarana di sekolah disesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya dimasa mendatang.

### **N. Manajemen Gedung dan Perlengkapan Sekolah**

Kepala sekolah mempunyai peranan tersendiri dalam panitia perencanaan bangunan sekolah dan perlengkapannya. Dalam menghadapi tugasnya tersebut kepala sekolah disarankan menempuh beberapa langkah-langkah sbb:

1. Membentuk panitia untuk mempelajari kebutuhan-kebutuhan khusus yang bertalian dengan bangunan dan perlengkapannya yang di usulkan.
2. Mengatur kunjungan ke sekolah-sekolah yang dipergunakan sebagai model (contoh)
3. Mempelajari gambar-gambar contoh bangunan sekolah dan perlengkapannya baik yang diproyeksikan atau gambar biasa.

Ada beberapa aspek yang bertalian dengan perencanaan dan pemeliharaan bangunan sekolah Sarana dan prasarana diantaranya adalah :

1. Perluasan bangunan yang ada

Guru-guru dan para orang tua murid hendaknya diikutsertakan dalam melakukan perencanaan mengenai penambahan, perombakan bangunan yang sudah ada atau dalam merencanakan bangunan baru dengan menampung dan mempertimbangkan saran-saran yang mereka kemukakan.

## 2. Rehabilitasi

Rencana rehabilitasi hendaknya dilakukan sehemat mungkin dengan melakukan survey terhadap bangunan dan perlengkapan yang sudah ada dan mencatat secara terperinci perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Rehabilitasi ini bertujuan untuk kepentingan efektifitas pelaksanaan program sekolah.

## 3. Meningkatkan mutu keindahan ruang belajar

Ada kecenderungan mengecat ruang belajar dengan warna menurut kesukaan dan pilihan individu guru, walaupun demikian ada beberapa prinsip yang telah lama diakui dan dianjurkan oleh para ahli seni dan dekorasi umpamanya reaksi-reaksi psikologis terhadap warna-warna tertentu harus diperhatikan dalam mengecat ruang belajar.

## 4. Memilih perabot dan perlengkapan

Salah satu faktor penting yang di jadikan bahan pertimbangan dalam memilih perabot dan perlengkapan ruang kelas adalah dasar pengajaran dan psikologis. Administrator yang progresif akan mengutamakan fleksibilitas dalam fungsi dan letak perabot di ruang belajar.

## 5. Tanggung jawab keberhasilan sekolah

Kepala sekolah dan guru hendaknya selalu menyadari bahwa murid-murid banyak belajar dari lingkungan sekolah. Keadaan kelas yang berantakan dan tidak teratur, kotor, cahaya dan ventilasi yang kurang memadai, akan memberikan pengaruh jelek kepada murid baik dari segi pendidikan dan perkembangannya maupun dari segi pendidikan dan kesehatan.



6. Memperhatikan kondisi sanitasi

Ditinjau dari kebutuhan akan kesehatan murid dan seluruh anggota staf di sekolah, masalah sanitasi harus mendapat perhatian pertama. Salah satu kegiatan utama program kesehatan sekolah ialah menciptakan lingkungan kehidupan sekolah yang sehat, sehingga diharapkan dapat menimbulkan pengaruh yang optimal dalam proses belajar dan terhadap perkembangannya.

7. Pemeriksaan

Tanggung jawab kepala sekolah untuk melakukan pemeriksaan dan koreksi terhadap kondisi-kondisi ruangan sekolah dan perlengkapannya termasuk halaman dan tempat-tempat bermain murid, harus dilaksanakan terus menerus dan teratur. Dalam melaksanakan tugas tersebut, ia mengadakan pertemuan-pertemuan dengan penjaga kebersihan sekolah mengenai masalah-masalah dan kekurangan-kekurangan yang harus diatasi.

8. Penyimpanan alat-alat yang tepat

Soal penyimpanan alat-alat kurang mendapat perhatian, baik dalam literatur tentang konstruksi bangunan sekolah maupun dalam struktur bangunannya. Alat-alat yang langsung dipergunakan dalam pembelajaran memerlukan fasilitas penyimpanan yang memadai dan praktis sehingga sewaktu-waktu diperlukan dapat segera disediakan serta keamanannya cukup terpelihara.

9. Mengatur dan memelihara ruang belajar

Sebagian besar waktu kehidupan murid-murid dan guru selama bersekolah, dipergunakan di ruang belajar. Dari kenyataan ini timbul tuntutan agar kepala sekolah memberikan perhatian cukup terhadap kondisi ruang belajar. Guru sering kali memberikan pengawasan langsung terhadap pengaturan dan pemeliharaan ruang belajar, namun mereka memerlukan bantuan dan dukungan dari kepala sekolah dan penjaga kebersihan sekolah agar ruang belajar senantiasa siap untuk dipergunakan dan memperlancar proses

belajar. Kepala sekolah hendaknya melakukan observasi yang teratur dan kontinyu terhadap kondisi cahaya di ruang belajar dan segera mengadakan perbaikan bila mana terdapat kekurangan-kekurangan.

#### 10. Pemeliharaan halaman dan tempat bermain

Kegiatan rekreasi di sekolah dewasa ini mempunyai peranan penting dalam pogram pengajaran. Menyediakan tempat dan fasilitas saja untuk keperluan itu, belum memadai. Tempat bermain harus dipelihara, diratakan serta disesuaikan dengan berbagai permainan dan kegiatan yang dilakukan oleh murid. Tempat bermain harus selalu dijaga dan dipelihara supaya bebas dari kondisi dan hal-hal atau benda-benda yang mungkin menimbulkan bahaya kecelakaan, atau memberikan pengaruh buruk terhadap perkembangan kesehatan murid dan penghuni sekolah lainnya.

### **O. Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana**

Selain memberi makna penting bagi terciptanya dan terpeliharanya kondisi sekolah yang optimal manajemen prasarana dan sarana sekolah berfungsi sebagai;

1. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang diperlukan dalam proses belajar mengajar.
2. Memelihara agar tugas-tugas murid yang diberikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal.

Fungsi manajemen yang dipandang perlu dilaksanakan secara khusus oleh kepala sekolah adalah:

#### 1. Perencanaan

Perencanaan dapat dipandang sebagai suatu proses penentuan dan penyusunan rencana dan program-program kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang secara terpadu dan sistematis berdasarkan landasan, prinsip-prinsip dasar dan data atau informasi yang terkait serta menggunakan sumber-sumber daya

lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana tersebut hendaknya memiliki sifat-sifat sbb:

a. Harus jelas

Kejelasan ini harus terlihat pada tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, jenis dan bentuk, tindakan (kegiatan) yang akan dilaksanakan, siapa pelaksananya, prosedur, metode dan teknis pelaksananya, bahan dan peralatan yang diperlukan serta waktu dan tempat pelaksanaan

b. Harus realistis

Hal ini mengandung arti bahwa;

- 1) rumusan, tujuan serta target harus mengandung harapan yang memungkinkan dapat dicapai baik yang menyangkut aspek kuantitatif maupun kualitatifnya. Untuk itu harapan tersebut harus disusun berdasarkan kondisi dan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya yang ada.
- 2) jenis dan bentuk kegiatan harus relevan dengan tujuan dan target yang hendak dicapai.
- 3) prosedur, metode dan teknis pelaksanaan harus relevan dengan tujuan yang hendak dicapai serta harus memungkinkan kegiatan yang telah dipilih dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 4) Sumber daya manusia yang akan melaksanakan kegiatan tersebut harus memiliki kemampuan dan motivasi serta aspek pribadi lainnya yang memungkinkan terlaksananya tugas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Rencana harus terpadu

- 1) rencana harus memperlihatkan unsur-unsurnya baik yang bersifat insani maupun non insani sebagai komponen-komponen yang bergantung satu sama sama lain, berinteraksi dan bergerak bersama secara sinkron kearah tercapainya tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) rencana harus memiliki tata urutan yang teratur dan disusun berdasarkan skala prioritas.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses yang menyangkut perumusan dan rincian pekerjaan dan tugas serta kegiatan yang berdasarkan struktur organisasi formal kepada orang-orang yang memiliki kesanggupan dan kemampuan melaksanakannya sebagai prasyarat bagi terciptanya kerjasama yang harmonis dan optimal ke arah tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian ini meliputi langkah-langkah antara lain:

- a. Mengidentifikasi tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Mengkaji kembali pekerjaan yang telah direncanakan dan rincinya menjadi sejumlah tugas dan menjabarkan menjadi sejumlah kegiatan.
- c. Menentukan personil yang memiliki kesanggupan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kegiatan tersebut.
- d. Memberikan informasi yang jelas kepada guru tentang tugas kegiatan yang harus dilaksanakan, mengenai waktu dan tempatnya, serta hubungan kerja dengan pihak yangn terkait.

## 3. Menggerakkan

Fungsi ini menyangkut upaya kepala sekolah untuk memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan kegiatannya secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## 4. Memberikan arahan

Fungsi ini menyangkut upaya kepala sekolah untuk memberikan informasi, petunjuk, serta bimbingan kepada guru yang dipimpinnya agar terhindar dari penyimpangan, kesulitan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas. Fungsi ini berlaku sepanjang proses pelaksanaan kegiatan.

#### 5. Pengkoordinasian

Fungsi ini menyangkut upaya kepala sekolah untuk menyelaraskan gerak langkah dan memelihara prinsip taat asas (konsisten) pada setiap dan seluruh guru dalam melaksanakan seluruh tugas dan kegiatannya agar dapat tujuan dan sasaran yang telah direncanakan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah melalui pembinaan kerja sama antar guru, dan antar guru dengan pihak-pihak luar yang terkait. Di samping itu penyelarasan dan ketaatan pada asas diupayakan agar fungsi yang satu dengan yang lainnya dapat mercaapai dan memenuhi target yang di tetapkan sebelumnya.

#### 6. Pengendalian

Fungsi ini mencakup upaya kepala sekolah untuk :

- a. Mengamati seluruh aspek dan unsur persiapan dan pelaksanaan program-program kegiatan yang telah direncanakan
- b. Menilai seberapa jauh kegiatan-kegiatan yang ada dapat mencapai sasaran-sasaran dan tujuan.
- c. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan beserta faktor-faktor penyebabnya.
- d. Mencari dan menyarankan atau menentukan cara-cara pemecahan masalah-masalah tersebut.
- e. Menguji-cobakan atau menerapkan cara pemecahan masalah yang telah dipilih guna menghilangkan atau mengurangi kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

Dengan demikian dalam melaksanakan fungsi ini kepala sekolah dapat menggunakan sekurang-kurangnya 3 pendekatan yaitu :

- a. Pengendalian yang bersifat pencegahan
- b. Pengendalian langsung
- c. Pengendalian yang bersifat perbaikan.

#### 7. Inovasi

Fungsi ini menyangkut upaya kepala sekolah untuk menciptakan kondisikondisi yang memungkinkan diri para guru untuk melakukan

tindakan-tindakan atau usaha-usaha yang bersifat kreatif inovatif. Dengan demikian kepala sekolah dan guru-guru perlu mencari atau menciptakan cara-cara kerja atau hal-hal yang baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan. Sekurang-kurangnya mereka diharapkan mampu dan mau memodifikasi hal-hal atau cara-cara yang lebih baik atau lebih efektif dan efisien, agar pembaharuan pendidikan dapat muncul dari warga sekolah, hal ini juga akan menumbuhkan sikap dan daya kreatif warga sekolah itu sendiri. Dalam melakukan fungsi ini kepala sekolah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Harus disadari bahwa sesuatu yang baru belum tentu lebih baik dari yang lama.
- b. Jika mampu menemukan atau menciptakan sesuatu hal atau cara baru, ia tidak perlu memandang rendah yang lama
- c. Perlu di konsultasikan kepada pihak-pihak yang berwenang.

#### **P. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana**

Adapun yang menjadi tujuan dari manajemen prasarana dan sarana adalah tidak lain agar semua kegiatan tersebut mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Manajemen prasarana dan sarana semakin lama dirasakan semakin rumit karena pendidikan juga menyangkut masyarakat atau orang tua murid, yang terlibat langsung dalam pendidikan tersebut. Oleh karena itu apabila manajemen prasarana dan sarana berjalan dengan baik maka semakin yakin pula bahwa tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.

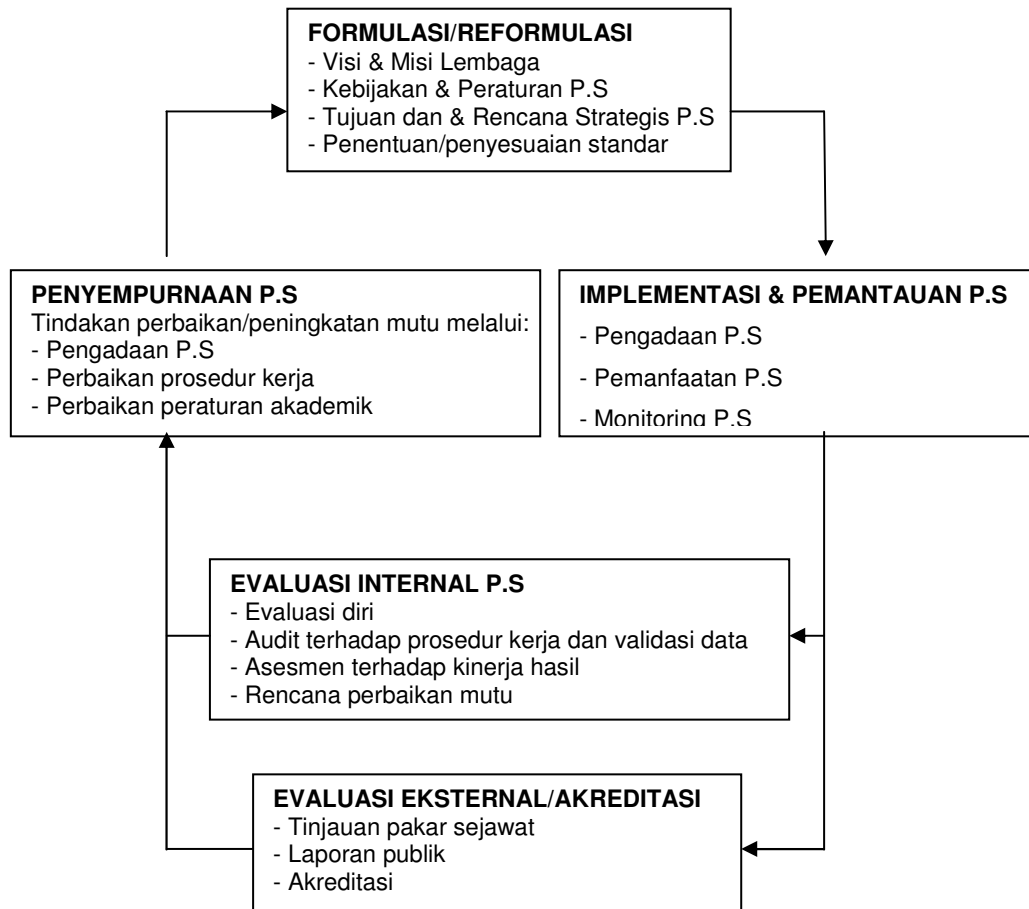
Mengingat sekolah itu merupakan subsistem pendidikan nasional maka tujuan dari manajemen prasarana dan sarana itu bersumber dari tujuan pendidikan nasional itu sendiri. Sedangkan subsistem manajemen dalam sekolah bertujuan untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan sekolah tersebut, baik tujuan khusus maupun tujuan secara umum.

Adapun tujuan dari manajemen prasarana dan sarana itu adalah:

1. Mewujudkan situasi dan kondisi sekolah yang baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.
2. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi dalam pembelajaran
3. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa dalam proses pembelajaran
4. Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat- sifat individunya.

#### **I. Mekanisme Penjaminan Mutu Prasarana dan Sarana**

Mekanisme penjaminan mutu akademik dibangun berdasarkan konsep daur penjaminan mutu akademik. Dalam gambar berikut ini disajikan daur penjaminan mutu Prasaran dan Sarana (PS) Pendidikan.



Gambar 1. Daur Prosedur Penjaminan Mutu P.S

Urutan kegiatan dalam penjaminan mutu prasarana dan sarana lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan laporan evaluasi diri prasarana dan sarana pendidikan oleh pimpinan lembaga PAUD
2. Kajian laporan evaluasi diri (*desk study*), peninjauan lapangan, rekomendasi/saran untuk peningkatan/perbaikan mutu
3. Perbaikan mutu Prasarana dan Sarana pendidikan oleh pimpinan lembaga PAUD
4. Reformulasi rencana kerja prasarana dan sarana pendidikan tahunan oleh pimpinan lembaga PAUD

Selanjutnya pada tahun berikutnya kembali lagi pada penyusunan laporan evaluasi diri. Kegiatan penjaminan mutu prasarana dan sarana



pendidikan ini adalah tanggung jawab pimpinan institusi/lembaga PAUD sebagai pengelola prasarana dan sarana pendidikan.

#### **J. Evaluasi Diri**

Evaluasi diri bidang prasarana dan sarana merupakan upaya institusi untuk mengetahui gambaran mengenai keadaan, mutu prasarana dan sarana pendidikan serta kinerja lembaga melalui pengkajian dan analisis SWOT yang dilakukan oleh lembaga PAUD itu sendiri.

Laporan evaluasi diri prasarana dan sarana ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui peta keadaan prasarana dan sarana di lembaga masing-masing
2. Memberikan masukan untuk perencanaan dan perbaikan prasarana dan sarana yang berkesinambungan
3. Memberikan jaminan mutu prasarana
4. Memberikan informasi tentang kondisi mutu prasarana kepada *stakeholders*
5. Persiapan evaluasi eksternal (akreditasi)

Pertemuan ke - 11

**MANAJEMEN PEMASARAN  
LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

*Amirul Mukminin*

---

**C. Konsep Manajemen Pemasaran**

Kotler (2000), mendefinisikan Pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Dengan demikian pemasaran produk dan jasa, termasuk sekolah akan terkait kepada konsep: permintaan, produk, nilai dan kepuasan pelanggan. Konsep produk dalam dunia pendidikan terbagi atas jasa kependidikan dan lulusan. Jasa kependidikan sendiri terbagi atas jasa: kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler dan administrasi. Bentuk produk-produk tersebut hendaknya sejalan dengan permintaan pasar atau keinginan pasar yang diikuti oleh kemampuan dan kesediaan dalam membeli jasa kependidikan.

Sekolah hendaknya dapat berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Selain itu juga perlu mencermati pergeseran konsep 'keuntungan pelanggan' menuju 'nilai' (value) dari jasa yang terhantar. Sekolah mahal tidak menjadi masalah sepanjang manfaat yang dirasakan siswa melebihi biaya yang dikeluarkan. Dan sebaliknya sekolah murah bukan jaminan akan diserbu calon siswa apabila dirasan nilainya rendah.

Telah menjadi realitas, bahwa persaingan antar sekolah/lembaga pendidikan dewasa ini semakin atraktif. Hal ini tentunya menjadi sinyal positif dalam hal peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Kebijakan pemerintah yang memberikan perhatian besar di sektor pendidikan, membuka peluang lebih berinovasinya institusi pendidikan. Sekolah-sekolah kini telah mengubah mindset-nya dengan mulai merevisi beberapa programnya.

Konsep input, proses dan output menjadi obyek kajian yang telah dimantapkan. Tidak mengherankan, jika inovasi-inovasi tersebut menjadi sebuah telaahan marketing (pemasaran) yang menarik. Marketing dewasa ini bukan hanya monopoli institusi pendidikan yang profit oriented, namun pula trennya telah diadopsi institusi pendidikan negeri. Upaya untuk menggaet input yang lebih capable dan matang (calon siswa potensial), telah menjadi tuntutan yang wajib dipenuhi, dalam rangka mendukung proses pembelajaran dan kompetisi antar sekolah. Dengan input yang qualified tersebut, maka guru akan lebih mampu untuk melakukan akselerasi, bukan malah menggampangkan proses belajar mengajar.

Konsep pemasaran pendidikan dewasa ini memang telah berevolusi menjadi sebuah kajian yang lebih dewasa. Beberapa sekolah di Jakarta, misalnya, telah mempekerjakan karyawan khusus di bidang marketing. Inovasi pemasaran lembaga pendidikan (sekolah) memang lagi kreatif-kreatifnya. Panitia penerimaan siswa baru tidak hanya difungsikan sekadar mengurus hal administrasi dan seleksi ketat semata, namun mereka diefektifkan jauh-jauh hari sebelum tahun ajaran baru untuk mengedukasi dan melakukan kampanye terhadap target-targetnya (calon siswa potensial). Dalam hal ini, tentunya mereka awali dengan melakukan riset mengenai tren masyarakat konsumen pendidikan. Dan pada tahap selanjutnya adalah berinovasi untuk mengedukasi pasar dan menghasilkan input yang sesuai standar target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kini sekolah-sekolah memang harus lebih aktif untuk menggaet input-input yang berkualitas. Hal ini dalam rangka kompetisi tadi. Tak heran jika pilihan berinovasi dengan memajukan waktu perekrutan calon siswa dan membuka jalur khusus siswa berprestasi, menjadi strategi baru, dalam konteks pemasaran lembaganya. Strategi komunikasi pemasaran sekolah-sekolah tadi, bahkan telah dilakukan secara profesional dengan memasang artikel satu halaman full di media

masa. Suatu terobosan unik untuk mengedukasi calon konsumennya. Tentunya strategi ini memerlukan budget yang tidak sedikit. Namun untuk sebuah kemenangan kompetisi, akselerasi peningkatan kualitas dan profesionalisme manajemen sekolah.

Perilaku konsumen pendidikan (siswa/orangtua siswa) memang masih cenderung loyal atau masih primordial dalam konteks pendidikan menengah. Ini adalah kekuatan tersendiri untuk pemasaran brand lembaga pendidikan lokal. Ditunjang dengan interland yang belum terlalu valuable kualitas pendidikannya, pasar pendidikan cenderung masih sangat prospektif. Orangtua siswa tidak lagi hanya sekedar melihat pertimbangan lamanya sekolah berdiri, jarak dari rumah ke sekolah dan guru-gurunya saja, melainkan ada faktor-faktor motivasi lain dalam hal memutuskan target sekolah yang dipilih. Dalam konteks ini, positioning sebuah institusi pendidikan merupakan aspek perhatian besar dari konsumennya (siswa/orangtua siswa). Sekolah-sekolah yang memosisikan dirinya sebagai sekolah unggulan, andalan ataupun favorit yang diregulasi pemerintah tentu memiliki bargaining position yang lebih baik. Namun tren orangtua siswa dewasa ini ternyata tidak hanya melihat positioning sekolah unggulan, andalan dan favorit sebagai satu-satunya pertimbangan untuk memutuskan bersekolah di lembaga tersebut.

Pertimbangan positioning sekolah gaul dan bonafide ternyata menjadi fenomena baru dalam pemasaran lembaga pendidikan Anak Usia Dini. Hal ini penting mendapat respon manajemen sekolah. Berkualitas, disiplin namun tetap gaul cenderung pula menjadi idealisme orangtua siswa. Sekolah bonafide, dengan infrastruktur yang lebih mendukung, ruangan ber-AC, fasilitas teknologi yang memadai, kini memang suatu tuntutan pasar yang menjadi kewajiban untuk dieksekusi oleh sekolah, dalam rangka memasarkan lembaganya. Hal ini karena ternyata perilaku konsumen lembaga PAUD (orangtua siswa), relatif ingin suasana dinamis dalam lingkungan sekolahnya.

Orangtua ingin tahu banyak tentang teknologi pendidikan mutakhir, sehingga sekolah lagi-lagi dituntut menawarkan inovasi dalam content of product yang ditawarkannya. Content tersebut termasuk pula seberapa besar apresiasi manajemen sekolah terhadap aktifitas kesiswaan yang kreatif dan dinamis.

Kepuasan konsumen lembaga PAUD terhadap kinerja sekolah menjadi keniscayaan untuk menjadi telaah evaluasi. Over promise and under delivery adalah kesalahan pemasaran. Ketidak sesuaian ekspektasi konsumen dan realitas yang ada, akan membentuk citra buruk sekolah. Hal ini patut diwaspadai karena masyarakat kita juga memiliki kemampuan socializing yang kuat. Komunikasi negatif melalui word of mouth dalam event dan forum sosial akan sangat efektif memberikan pencitraan buruk kepada sekolah, jika memang terjadi ketidakpuasan tadi. Oleh karena itu, harus ada quality assurance dari sekolah untuk siswa dan calon siswa (terutama siswa potensial) terhadap produk yang ditawarkan oleh sekolah itu.

Langkah-langkah kegiatan dalam mengelola pemasaran sekolah yaitu:

1. Identifikasi pasar

Tahapan pertama dalam pemasaran sekolah adalah mengidentifikasi dan menganalisis pasar. Dalam tahapan ini perlu dilakukan suatu penelitian/riset pasar untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan. Termasuk dalam tahapan ini adalah pemetan dari sekolah lain.

2. Segmentasi pasar dan Positioning

Penentuan target pasar merupakan langkah selanjutnya dalam pengelolaan masalah pemasaran sekolah. Dalam pasar yang sangat beragam karakternya, perlu ditentukan atribut-atribut apa yang

menjadi kepentingan utama bagi pengguna pendidikan. Secara umum pasar dapat dipilah berdasarkan karakteristik demografi, geografi, psikografi maupun perilaku. Dengan demikian sekolah akan lebih mudah menentukan strategi pemasaran sehubungan dengan karakteristik dan kebutuhan pasar. Setelah kita mengetahui karakter pasar, maka kita akan menentukan bagian pasar mana yang akan kita layani. Tentunya secara ekonomis, melayani pasar yang besar akan membawa sekolah masuk ke dalam skala operasi yang baik.

### 3. Diferensiasi Produk

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar. Dari banyaknya sekolah yang ada, orangtua siswa akan kesulitan untuk memilih sekolah anaknya dikarenakan atribut-atribut kepentingan antar sekolah semakin standar. Sekolah hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lainnya dalam bentuk-bentuk kemasan yang menarik seperti logo dan slogan. Fasilitas internet mungkin akan menjadi standar, namun jaminan internet yang aman dan bersih akan menarik perhatian orangtua. Melakukan pembedaan secara mudah dapat pula dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap panca indra yang memberikan kesan baik, seperti pemakaian seragam yang menarik, gedung sekolah yang bersih atau stiker sekolah.

### 4. Komunikasi pemasaran

Akhirnya pengelola sekolah hendaknya dapat mengkomunikasikan pesan-pesan pemasaran sekolah yang diharapkan pasar. Sekolah sebagai lembaga ilmiah akan lebih elegan apabila bentuk-bentuk komunikasi disajikan dalam bentuk/format ilmiah, seperti menyelenggarakan kompetisi bidang studi, forum ilmiah/ seminar dan yang paling efektif adalah publikasi prestasi oleh media independen seperti berita dalam media massa.

Komunikasi yang sengaja dilakukan sekolah dalam bentuk promosi atau bahkan iklan sekalipun perlu menjadi pertimbangan.

Bentuk dan materi pesan agar dapat dikemas secara elegan namun menarik perhatian agar sekolah tetap dalam imej sekolah sebagai pembentuk karakter dan nilai yang baik. Publikasi yang sering terlupakan namun memiliki pengaruh yang kuat adalah promosi “mouth to mouth”. Alumni yang sukses dapat membagi pengalaman (testimony) atau bukti keberhasilan sekolah.

Dengan langkah-langkah kegiatan tersebut di atas seperti tertuang dalam gambar di bawah ini, maka sekolah dapat mencapai keseimbangan/ ekuilibrium dalam operasionalisasi pengajaran dalam kondisi memperebutkan ‘kue’ dari banyak penyelenggara sekolah. Dengan demikian masalah sekolah yang kekurangan murid tidak terjadi lagi. Organisasi pendidikan hendaknya memiliki sistem pengelolaan/manajemen yang dapat memaksimalkan atribut-atribut yang dianggap pasar sebagai atribut yang penting dalam sebuah institusi pendidikan. Sehingga konsep pemasaran pendidikan yang berwawasan jasa/produk pelayanan akan berkembang menjadi konsep pemasaran pendidikan yang berorientasi pasar bahkan berwawasan masyarakat (society).



Konsep Pemikiran Pengelolaan Pemasaran Sekolah

Langkah strategi selanjutnya adalah bagaimana pelayanan sekolah dapat terlihat sebagai apa yang diharapkan konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap organisasi jasa, termasuk sekolah, didapati beberapa ciri-ciri organisasi jasa yang baik yaitu memiliki (Kotler, 2000): Konsep strategis yang memiliki fokus kepada konsumen, komitmen kualitas dari manajemen puncak, penetapan standar yang tinggi, sistem untuk memonitor kinerja jasa, sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan, memuaskan karyawan sama dengan pelanggan

Untuk mencapai ciri-ciri tersebut di atas, kita sepatutnya mengetahui parameter-parameter apa saja yang akan menjadi kekuatan dalam organisasi jasa. Setidaknya ada lima determinan kualitas jasa (Parasuraman, 1985) yaitu: keandalan, responsif, keyakinan, empati dan wujud. *Keandalan*, merupakan kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Dalam setiap realisasi pelayanan sekolah hendaknya sesuai dengan apa yang telah dijanjikan. Dan selanjutnya bagaimana dengan kondisi pelayanan yang ada dapat membantu keberhasilan proses belajar mengajar.

*Responsif*, merupakan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Kecepatan waktu juga harus diikuti oleh ketepatan waktu sehingga kualitas pelayanan tidak dikorbankan. Penanggung jawab kegiatan, guru dan juga guru piket merupakan ujung tombak dalam merespon orangtua siswa. Mereka hendaknya dapat menjawab setiap pertanyaan dan paling tidak dapat menjadi 'pendengar yang baik' ketika keluhan muncul. *Keyakinan*, merupakan pengetahuan dan kompetensi guru dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan. Keyakinan pasar yang timbul merupakan suatu reputasi sekolah yang dibangun dalam kurun waktu tertentu dan yang utama merupakan cerminan dari



kualitas guru. Untuk itu diperlukan strategi pendekatan pemasaran internal yaitu bagaimana pemilik sekolah dapat memberikan peningkatan kemampuan/ kompetensi guru serta memotivasi guru agar dapat semakin yakin akan organisasinya.

*Empati*, merupakan syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan. Pada prinsipnya setiap manusia senang apabila diperhatikan orang lain. Hal ini dapat menjadi dasar perlakuan sekolah untuk memperhatikan setiap perkembangan siswanya. Pengelolaan administrasi, termasuk basisdata, yang baik dapat memudahkan pendekatan ini. *Berujud*, merupakan penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi. Umumnya jasa pendidikan akan semakin terlihat baik ketika fasilitas fisik tersedia secara lengkap dan baik. Untuk menambahkan kewujudan dari jasa pelayanan dapat dilakukan dengan mewujudkan yang tidak berwujud. Imej sekolah dapat ditimbulkan dengan menempatkan simbol-simbol yang sifatnya dapat menterjemahkan konsep ke dalam tangkapan panca indra, sebagai contoh untuk mengesankan guru sekolah yang berkualitas maka ijazah pendidikan guru tersebut bisa dipajang.

Dengan melakukan unsur-unsur kualitas pelayan jasa, maka sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan akan menjadi unggul dan pada akhirnya akan memudahkan pemasar untuk mengkomunikasikan kekuatan sekolah. Sehingga dalam mengantarkan pesan visi dan misi sekolah, masyarakat dapat menangkap lebih cepat, mudah dan paham. Tidak akan terjadi gap cara pandang dan komunikasi karena fakta lebih berbicara keras dari sekedar kata-kata. Ketika setiap komponen (stake holder) dalam sistem pendidikan telah memahami kearah mana sekolah menuju, maka gap antara permintaan dan penawaran pengguna pendidikan akan semakin kecil. Sekolah akan lebih memfokuskan pasar sasaran yang sesuai dengan misinya dengan tetap mempertimbangkan kelayakan untuk dapat tetap beroperasi dan berkembang.

#### **D. Proses Perencanaan Pemasaran**

Sebagian besar lembaga pendidikan pertama kali mengakui nilai dari perencanaan formal ketika mereka menghadapi penurunan yang serius dalam jumlah siswa dan penghasilan, atau mendapati bahwa program penerimaan mahasiswa baru atau program pengembangan mereka telah dikelola dengan buruk dan tidak berhasil. Pertama-tama para manajer atau kepala sekolah mungkin berharap situasi tersebut merupakan suatu keluarbiasaan yang akan pulih sendiri pada waktunya tanpa perlu mengadakan tindakan. Ketika mereka menyadari besarnya situasi tersebut, mereka mulai menyelidiki cara-cara untuk memonitor permasalahan-permasalahan dan mengembangkan rencana-rencana untuk menghadapinya.

Mengenalinya adanya kebutuhan perencanaan hanyalah langkah pertama. Perencanaan pemasaran mengandalkan pada ketrampilan-ketrampilan yang mungkin agak baru bagi para manajer yang ahli dalam mengelola secara sukses operasi setiap harinya dan telah tidak terlibat dalam perencanaan. Banyak lembaga telah merekrut ahli-ahli perencanaan untuk mengarahkan proses perencanaan tersebut dan membantu para manajer dalam perencanaan.

Dalam bab ini, akan dibahas tentang langkah-langkah dalam proses perencanaan pemasaran pada tingkat strategis dan tingkat taktis. Perencanaan pemasaran strategis, yakni menunjukkan perencanaan pada arah keseluruhan dari suatu lembaga untuk merespon pasar-pasar dan peluang-peluangnya. Sedangkan perencanaan pemasaran taktis, yakni merujuk ke pemasaran pada langkah-langkah tindakan spesifik yang dibutuhkan untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang pemasaran yang teridentifikasi melalui perencanaan strategis.

##### **1. Perencanaan Pemasaran Strategis**

Gagasan umum dari perencanaan adalah bukan hal baru bagi pendidikan. Ada tiga tingkat perencanaan digunakan dalam hal ini: *tingkat pertama*, meliputi penganggaran dan penjadwalan proses. Semua sekolah atau lembaga pendidikan anak usia dini harus melaksanakan perencanaan pada tingkat ini, dan saat ini sudah mulai berkembang model-model penganggaran berbasis komputer dan menambahnya dengan manajer-manajer keuangan yang sangat terlatih untuk memperbaiki proses tersebut. Meskipun ada perbaikan-perbaikan, banyak lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan anak usia dini yang tetap mengandalkan pada anggaran tahun demi tahun dan lambat dalam mengadopsi anggaran-anggaran lima sampai sepuluh tahun.

*Tingkat ke dua*, adalah perencanaan taktis jangka pendek-perekrutan siswa, keputusan-keputusan bangunan-fisik, usaha-usaha pengembangan, dan perubahan-perubahan program serta kurikulum. Sebagian besar lembaga pendidikan melaksanakan perencanaan jangka pendek sampai beberapa tingkat. Kenyataannya, beberapa lembaga bahkan menambah masalah-masalah mereka dengan mengandalkan pada banyak rencana jangka pendek, masing-masing rencana menghadapi satu masalah atau gejala, ketika mereka harus maju ke *tingkat ketiga*, ke perencanaan jangka panjang yang berorientasi strategi, untuk memusatkan rencana-rencana jangka pendek mereka. Perencanaan strategis melibatkan pengklarifikasian misi lembaga tersebut, menilai sumber-sumbernya, dan memeriksa lingkungan untuk menentukan apa prioritas-prioritas dan strategi-strategi lembaga tersebut.

Lembaga-lembaga pendidikan harus melaksanakan perencanaan formal dua tipe, perencanaan strategis dan perencanaan taktis. Perencanaan strategis menjawab pertanyaan-pertanyaan, "Bagaimana sebaiknya lembaga ini beroperasi, dengan adanya tujuan-tujuan dan sumber-sumber serta peluang-peluang

yang berubah-ubah? Tipe kedua, perencanaan pemasaran taktis, dikembangkan dari rencana strategis tersebut dan memandu pelaksanaan strategi itu.

Rencana taktis mengikutinya dan didasarkan pada rencana strategis tersebut. Rencana taktis tersebut meliputi sasaran-sasaran dan sebuah rencana tindakan untuk masing-masing area – jumlah siswa, keuangan, dan seterusnya. Dalam masing-masing area, komite perencanaan mempertimbangkan ancaman-ancaman yang mungkin mempengaruhi rencana tersebut dan, ketika mungkin, menyusun rencana-rencana kemungkinan (contingency plans) untuk menghadapi ancaman itu. Rencana taktis dapat diperbaharui setiap tahun ketika informasi-informasi baru tersedia.

## 2. Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan hal baru bagi sebagian besar lembaga pendidikan. Perencanaan strategis adalah proses pengembangan dan pemeliharaan suatu kesesuaian strategis antara tujuan dan kemampuan lembaga dengan peluang-peluang pemasaran yang berubah. Perencanaan ini mengandalkan pada pengembangan misi lembaga yang jelas, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang mendukung, strategi yang benar, dan implementasi yang tepat. Definisi tersebut menunjukkan langkah-langkah yang dapat diambil sebuah lembaga pendidikan anak usia dini untuk memperbaiki keefektivannya. *Pertama*, lembaga tersebut harus menganalisa lingkungannya yang sekarang dan di masa depan. *Ke dua*, lembaga tersebut meninjau sumber-sumber utamanya untuk mengusulkan apa yang dapat dikerjakan. *Ke tiga*, lembaga tersebut menetapkan tujuan keseluruhannya dan sasaran spesifiknya. *Ke empat*, lembaga tersebut meninjau misinya dan menyeleksi strategi yang paling efektif biayanya untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. *Ke lima*, pengimplementasian strategi

tersebut biasanya membutuhkan perubahan-perubahan dalam struktur kelembagaan dan sistem-sistem informasi, perencanaan, dan kontrol di lembaga tersebut. Ketika komponen-komponen tersebut disatukan, mereka menjanjikan kinerja yang diperbaiki.

Di lembaga pendidikan anak usia dini, proses perencanaan strategis lebih sederhana dan melibatkan lebih sedikit tingkat, dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Perencanaan strategis biasanya melibatkan para pengajar dan staf-staf kunci, serta para administrator. Staf pengajar atau perwakilan-perwakilan pengajar lainnya mempunyai peran yang krusial dalam perencanaan, dan dukungan mereka adalah penting sekali. Beberapa administrator yang menjauhkan para pendukung potensial dari perencanaan strategis, gagal untuk mengenali bahwa semua perencanaan memasukkan perubahan, yang mana dapat mengganggu atau bahkan menghancurkan cara-cara yang sudah diketahui dengan baik dalam melaksanakan sesuatu. Para anggota komite perencanaan perlu diberi informasi yang ekstensif dan tepat waktu untuk melaksanakan peran-peran mereka, dan para partisipan harus mempunyai keyakinan bahwa rencana-rencana yang sukses akan diimplementasikan dan akan menyediakan keuntungan-keuntungan yang jelas bagi lembaga tersebut.

#### **a. Mengidentifikasi dan Menganalisa Trend-trend**

Langkah pertama dalam perencanaan strategis adalah menganalisa lingkungan, karena perubahan-perubahan dalam lingkungan biasanya meminta strategi-strategi lembaga yang baru. Sebuah audit lingkungan menjawab tiga pertanyaan: (1) Apa trend-trend utama dalam lingkungan tersebut? (2) Apa implikasi-implikasi dari trend-trend tersebut bagi lembaga? (3) Peluang-peluang dan ancaman-ancaman apa yang paling signifikan?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut harus diperiksa untuk masing-masing lingkungan utama lembaga itu: lingkungan internalnya,

pasarnya, publiknya, persaingannya, dan lingkungan makro yang lebih besar.

Tujuan dari analisis lingkungan adalah menghasilkan suatu gambaran yang didokumentasikan mengenai perkembangan lingkungan yang paling signifikan yang harus diperhatikan lembaga tersebut dalam merumuskan tujuan-tujuan, strategi, struktur, dan sistem-sistemnya di masa depan. Metode-metode untuk pelaksanaan pemeriksaan lingkungan dan peramalan. Dari audit lingkungan tersebut, si perencana harus menyimpulkan beberapa ancaman dan peluang utama untuk pemeriksaan lebih lanjut. Ancaman lingkungan adalah suatu trend atau kejadian potensial yang akan merugikan lembaga tersebut atau salah satu dari program-programnya kecuali jika lembaga tersebut mengambil tindakan.

Perubahan-perubahan dalam lingkungan ekonomi menyajikan suatu tantangan bagi lembaga pendidikan anak usia dini. Dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan ancaman-ancaman, lembaga dapat menentukan ancaman-ancaman lingkungan mana yang dimonitor, dibuatkan rencana, atau diabaikan. Analisis peluang dapat berpotensi menjadi lebih penting daripada analisis ancaman. Melalui mengelola ancaman-ancamannya secara berhasil, sebuah lembaga dapat dengan tetap utuh namun tidak tumbuh. Namun dengan mengelola peluang secara berhasil, sekolah tersebut dapat membuat langkah-langkah besar ke depan.

Sebuah peluang pemasaran adalah peluang yang mana lembaga tersebut kemungkinan besar menikmati keuntungan-keuntungan yang lebih besar. Kemudian peluang-peluang tersebut dapat dievaluasi pada basis-basis kemenarikannya dan probabilitas kesuksesan.

Kita bisa membuat spanduk, mendesain poster, mencetak brosur yang tak terhitung jumlahnya, memasang baliho dimana-mana, serta melakukan berbagai taktik pemasaran lainnya. Tetapi kita bisa kehabisan tenaga tanpa memperoleh hasil yang memadai. Kita sudah bekerja keras, sangat keras bahkan, tetapi hasilnya sangat nihil. Habis-habisan kita menggunakan anggaran yang dialokasikan oleh lembaga, tetapi tak habis-habisnya kita termangu mengapa segala upaya kita tak membuahkan hasil sebagaimana yang diharapkan. Ujung-ujungnya dengan lesu kita berkata, sudah melakukan berbagai macam cara, tetapi saja hasilnya tidak menggembirakan. Atau yang lebih parah lagi, kita sudah menerapkan segala cara promosi, tetapi tidak ada hasilnya. Kita salah memahami bahwa segala cara yang kita lakukan berbeda dengan segala cara promosi.

Segala cara yang kita lakukan berarti keseluruhan dari apa yang kita lakukan tidak berhasil, sehingga kita perlu memeriksa apa yang menyebabkan cara-cara tersebut tidak efektif. Sementara kalau kita mengatakan segala cara promosi, diam-diam kita menumbuhkan sikap pesimis pada diri sendiri dan apriori terhadap teori-teori pemasaran. Jauh lebih parah lagi kalau kita berkata, susah. Orang sekarang ini sulit diajak pada kebaikan. Kita mengira orang tak mau berubah, padahal kita yang tidak tahu cara berkomunikasi dengan mereka disebabkan kita berpromosi tanpa mengerti siapa yang kita ajak bicara; tanpa memahami cara berpikir target pasar kita. Kita sibuk membanggakan sekolah kita, sementara target pasar yang kita bidik tidak merasakannya sama sekali. Apa manfaat data? Memahami target pasar yang akan kita bidik. Jika memiliki data yang memadai tentang konsumen (wali murid) dari tahun ke tahun, kita bisa menggunakannya sebagai bahan analisis untuk memahami pergeseran minat, gaya hidup, orientasi beragama serta berbagai aspek psikografis lainnya dari

konsumen. Ini sangat bermanfaat untuk memprediksi perubahan psikografis yang mungkin terjadi di masa mendatang serta memperhitungkan imbasnya bagi kegiatan pemasaran sekolah; cara apa yang paling efektif dengan perubahan tersebut. Efektif tidak sama dengan mahal. Justru berbasis data yang kuat, kita bisa merancang kegiatan pemasaran berbiaya rendah tetapi dahsyat hasilnya (*low budget high impact*).

#### 1) Sumber Data

Sumber data yang paling mudah kita akses adalah formulir pendaftaran yang berisi data-data murid dan wali murid. Ada data demografis dan psikografis yang bisa kita peroleh jika formulir pendaftarannya kita rancang sesuai dengan kebutuhan sekolah secara keseluruhan, baik untuk menyusun program pendidikan maupun program pemasaran. Dalam hal ini, bagian administrasi perlu mengelompokkan data tersebut, mengolahnya dan menyajikannya sebagai bahan yang siap digunakan.

Data demografis memerlukan informasi pendukung agar data tersebut memberi manfaat lebih besar bagi perencanaan pemasaran sekolah. Kita bisa mengambil data pendukung dari pihak ketiga, melakukan survey maupun observasi. Data psikografis yang memadai perlu dianalisis lebih lanjut. Bagian administrasi memang memiliki setumpuk arsip. Tetapi jika belum diolah, perlu waktu antara 2-6 bulan untuk menjadikannya sebagai data yang bermanfaat (proses ini termasuk analisis dan asesmen). Pengumpulan informasi dan analisis merupakan komponen yang sangat fundamental bagi perencanaan pemasaran, mengembangkan temuan-temuan fakta untuk merumuskan asumsi perencanaan sampai kemudian memutuskan strategi komunikasi pemasaran yang kita pakai. Tahap awal asesmen berdasarkan data yang sudah



kita miliki adalah melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal sekolah, serta ancaman dan peluang yang berada di luar lingkungan sekolah. Setiap kali berbicara tentang perencanaan, termasuk perencanaan pemasaran sekolah, salah satu hal penting yang harus kitalalui memang analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities dan threats). Ini berarti bahwa, selain berdasarkan data yang ada pada formulir pendaftaran, juga perlu dilengkapi dengan data sekunder dari survey, observasi, wawancara, data pihak ketiga serta sumber-sumber lainnya.

## 2) Bagaimana Memanfaatkan Data

*Pertama*, mengelompokkan, menganalisis, melengkapi dengan data penunjang, dan menggunakannya sebagai bahan asesmen bagi sekolah. Kita sudah membahasnya secara ringkas pada bagian sebelumnya. *Kedua*, menggunakan data yang sudah ada tersebut sebagai bahan untuk merancang analisis dan perencanaan strategi pemasaran yang tepat. Bagian ini berisi temuan-temuan dan analisis strategi pemasaran yang tepat, termasuk mencakup isu, tantangan (challenges) serta peluang bagi sekolah dengan positioning yang sudah ditetapkan, kemungkinan pertumbuhannya dan cara-cara meningkatkan pertumbuhan. Dalam hal ini kita perlu memahami peta sekolah kita dalam pemasaran, sehingga kita mampu merumuskan secara tepat apa yang harus kita lakukan; penetrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk sekolah atau melakukan diversifikasi layanan.

*Ketiga*, rumusan tersebut diolah lebih lanjut menjadi rencana pemasaran lembaga; dalam hal ini bisa yayasan. Selanjutnya diterjemahkan menjadi rencana tiap-tiap bagian di sekolah, termasuk di dalamnya arah pemasaran tiap bagian, tujuan, perencanaan waktu dan anggaran, serta alat evaluasi.

Ini semua bermanfaat untuk menjaga pasar sekolah agar tetap bertumbuh tanpa mematikan sekolah lain. Sekolah kita tetap eksis meskipun ada sekolah baru berdiri tepat di depan kita.

**b. Menilai Sumber-sumber Lembaga**

Lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) harus mengidentifikasi sumber-sumber utama yang dipunyainya (kekuatan-kekuatannya) dan yang tidak dimilikinya (kelemahan-kelemahannya). Lembaga PAUD harus mencari kompetensi-kompetensinya yang khusus, semua sumber-sumber dan kemampuan di mana sekolah tersebut khususnya kuat, dan semua kekuatan yang memberikannya suatu keuntungan yang berbeda (khusus) dalam persaingannya.

**c. Merumuskan Misi dan tujuan Lembaga**

Analisis lingkungan dan analisis sumber menyediakan latar belakang dan stimulus untuk memikirkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dasar lembaga tersebut. Ketika lingkungan berubah, administrasi puncak atau manajer harus meninjau dan menilai kembali misi, tujuan-tujuan, dan sasaran-sasaran dasar lembaga tersebut. Di beberapa sekolah, sebuah tinjauan akan meyakinkan para partisipan dalam proses perencanaan tersebut bahwa struktur tujuan yang sekarang akan tetap jelas, relevan, dan efektif. Lembaga-lembaga yang lain akan mendapati tujuan-tujuan mereka jelas namun berkurang ketepatannya untuk lingkungan dan situasi sumber yang baru, dana beberapa akan menemukan bahwa tujuan mereka tidak lagi jelas dan bahwa lembaga tersebut menyimpang arahnya.

Proses perumusan tujuan melibatkan penentuan, pertama-tama, misi lembaga tersebut; kedua, tujuan jangka panjang dan jangka pendek, dan ke tiga, apa sasaran-sasaran spesifik yang sekarang. *Pertama misi*, sebuah lembaga pendidikan hadir untuk menyelesaikan tujuan, misinya. Sebuah cara yang bermanfaat

untuk menyelidiki misi sekolah adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut. Apa fungsi kita dalam masyarakat? Apa yang kita tawarkan? Siapa yang kita layani? Apa yang kita tawarkan kepada mereka yang kita layani? Apa yang akan kita tawarkan? Apa yang seharusnya kita tawarkan?.

*Ke dua tujuan.* Tujuan-tujuan lembaga adalah variabel-variabel yang ditekankan oleh lembaga tersebut. Masing-masing lembaga mempunyai sekumpulan tujuan-tujuan relevan yang potensial yang mana akan diseleksi. Misalnya, sebuah lembaga pendidikan mungkin tertarik dalam meningkatkan reputasinya, menarik siswa-siswa yang lebih baik, memperbaiki pengajaran, menggalang sumbangan yang lebih besar, dan sebagainya. Sebuah lembaga pendidikan tidak dapat mengejar semua tujuan tersebut secara serentak dan sukses, lembaga tersebut harus memilih untuk menekankan tujuan-tujuan tertentu. Misalnya, jika jumlah siswa menurun, lembaga tersebut kemungkinan akan menjadikan tujuan peningkatan jumlah siswa sebagai prioritas utama.

*Ke tiga sasaran,* tujuan-tujuan lembaga tersebut untuk tahun-tahun mendatang harus dikemukakan dalam bentuk operasional dan dapat diukur, yang disebut sasaran-sasaran. Tujuan peningkatan jumlah siswa harus diubah menjadi sasaran seperti “meningkatkan jumlah siswa pada kelas tahun ajaran berikutnya sebesar 15 persen”. Biasanya, lembaga tersebut akan mengevaluasi sejumlah besar sasaran potensial untuk menentukan konsistensi dan prioritasnya sebelum mengadopsi sekumpulan sasaran final.

#### **d. Merumuskan dan Mengimplementasikan Strategi**

Perencanaan strategis berkulminasi dalam suatu strategi keseluruhan untuk lembaga tersebut atau unit perencanaan

(departemen, program, dan sebagainya). Sebuah strategi kelembagaan mencakup keputusan-keputusan mengenai program-program yang sekarang (apakah dipertahankan, dibangun, atau dihentikan), dan mengenai program-program baru di masa depan serta peluang-peluang pasar. Lembaga tersebut juga harus mengembangkan strategi-strategi untuk pemilihan pasar-pasar target, untuk penempatan posisi lembaga tersebut, dan untuk menghadapi persaingan.

Strategi-strategi bukanlah inspirasi semata atau ‘ide-ide yang cemerlang’. Begitu pula perumusan strategi tidak sama dengan perumusan tujuan. Strategi tumbuh dari dan merupakan refleksi dari analisis lingkungan, analisis sumber, dan langkah-langkah perumusan tujuan. Kecuali jika lembaga tersebut mempunyai tujuan yang ingin dicapainya, tidak ada kebutuhan untuk perumusan strategi. Menurut pepatah lama, “Jika anda tidak tahu kemana akan pergi, jalan apapun akan membawa anda ke tujuan anda”. Hanya ketika analisis lingkungan, analisis sumber, dan langkah-langkah perumusan tujuan telah dilaksanakan dengan cermat, para administrator lembaga dan partisipan-partisipan perencanaan lainnya dapat merasa yakin bahwa mereka mempunyai latar belakang yang diperlukan untuk meninjau program-program dan pasar-pasar yang ada serta mempertimbangkan perubahan-perubahan.

Beberapa alat analisis membantu para perencana pendidikan untuk melaksanakan tinjauan ini. Dua yang khususnya tepat untuk pendidikan adalah: strategi portofolio akademis, yang mana melibatkan peninjauan program-program yang ada untuk kemenarikan pasar, kualitas program, dan sentralitas ke misi lembaga tersebut; dan strategi peluang produk/pasar untuk mengidentifikasi potensial perubahan-perubahan program dan pasar-pasar.

Pengimplementasian strategi mungkin tidak hanya membutuhkan perubahan-perubahan dalam struktur organisasi tetapi juga pelatihan kembali atau penggantian personil dalam posisi-posisi kunci. Misalnya, sebuah lembaga mengubah strategi penggalangan dananya dari mengandalkan donor-donor yang kaya ke yayasan-yayasan. Dalam mengadopsi sebuah sikap strategis baru, sekolah itu dapat juga harus membuat sebuah rencana untuk mengubah budaya lembaga tersebut. Setiap lembaga mempunyai suatu budaya, atau, lebih sering, beberapa sub-budaya, di mana sekelompok orang mempunyai suatu cara tertentu dalam memandang sesuatu. Budaya akademis seringkali merupakan sebuah kritik yang terus-terang terhadap kultur bisnis (profit sebagai tujuan akhir yang bermanfaat) dan terhadap kultur pemasaran (bahwa lembaga-lembaga harus melayani dan memuaskan pasar-pasar mereka). Untuk lembaga-lembaga yang berusaha menarik siswa, tantangannya adalah mengembangkan sebuah orientasi pemasaran dimana semua anggota lembaga tersebut memandang pekerjaan mereka sebagai melayani dan memuaskan pasar. Pelaksanaan perubahan ini dapat menjadi sebuah tugas yang besar, namun ini sangat penting jika lembaga tersebut ingin berhasil.

Selanjutnya, lembaga tersebut harus mendesain atau memperbaharui sistem-sistem yang dibutuhkan untuk mendukung strategi-strategi baru, termasuk prosedur-prosedurnya, stafnya, dan teknologinya. Prosedur-prosedur bisa ditambahkan untuk tugas-tugas baru atau diefisienkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada secara lebih efisien. Lembaga tersebut perlu meninjau rencana-rencanan susunan staff-nya untuk memastikan bahwa lembaga tersebut mempunyai jumlah dan campuran yang tepat untuk para administrator, para pengajar, atau staff untuk melaksanakan rencana strategis dan rencana taktis sekolah

tersebut. Misalnya, sekolah/lembaga itu mungkin membutuhkan seorang direktur perencanaan keuangan, staf tambahan untuk penerimaan siswa baru baru, atau para pengajar untuk mengganti pengajar-pengajar yang pensiun.

Memperbaharui atau meng-upgrade sistem-sistem berarti menjamin bahwa fungsi-fungsi internal dari lembaga tersebut merefleksikan suatu budaya pelayanan. *Misalnya*, sebagian besar sekolah memahami pentingnya memperlakukan siswa dan keluarga mereka dengan kepedulian dan rasa hormat, dan mendorong para pengajar dan staf pegawai lini depan untuk mengembangkan dirinya guna melayani mereka. Area-area fungsional yang mempunyai sedikit kontak atau tidak berkontak sama sekali dengan siswa harus tetap merefleksikan suatu orientasi pemasaran terhadap konsumen-konsumen internal mereka di dalam lembaga tersebut.

### **3.Format Rencana Pemasaran**

Perencanaan pemasaran taktis harus mengikuti perencanaan strategis. Perencanaan strategis menunjukkan program-program tertentu dan pasar-pasar yang akan ditekankan oleh lembaga PAUD. Untuk masing-masing strategi atau pasar yang dipilih, lembaga tersebut harus mengembangkan suatu strategi pemasaran. Rencana pemasaran formal meringkas informasi-informasi dan analisis-analisis yang mendasari suatu strategi yang diusulkan dan menguraikan perincian-perincian mengenai bagaimana strategi tersebut akan dilaksanakan.

Sebuah rencana pemasaran mengandung bagian-bagian utama berikut ini: ringkasan pelaksanaan (*executive summary*), analisis situasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran, strategi pemasaran, program tindakan, anggaran, dan kontrol.

#### **a. Ringkasan Pelaksanaan (Executive Summary)**

Dokumen perencanaan harus dibuka dengan suatu ringkasan mengenai sasaran utamanya dan rekomendasi-rekomendasi yang disajikan dalam rencana tersebut.

Kandungan sebuah Rencana Pemasaran sebagai berikut:

No.	Bagian	Tujuan
1.	Ringkasan Pelaksanaan	Menyajikan suatu gambaran singkat untuk peninjauan manajemen secara cepat
2.	Situasi Pemasaran Sekarang	Menyajikan data-data latar belakang yang relevan mengenai pasar, publik, persaingan, distribusi, dan lingkungan makro
3.	Analisis Peluang dan Masalah	Mengidentifikasi peluang/ancaman utama, kekuatan/kelemahan, dan isu-isu yang dihadapi lembaga/program tersebut
4.	Sasaran-sasaran	Mendefinisikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai rencana tersebut dalam bidang-bidang jumlah siswa, donasi, perbaikan kualitas dan lain-lain
5.	Strategi Pemasaran	Menyajikan pendekatan pemasaran yang luas yang akan digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran rencana tersebut.
6.	Program-program tindakan	Menjawab : Apa yang akan dilakukan? Siapa yang akan melakukan? Kapan dilakukan? Berapa banyak biayanya?
7.	Anggaran	Menguraikan biaya-biaya dan ramalan-ramalan keuangan yang diharapkan dan hasil-hasil lain dari rencana tersebut.
8.	Kontrol	Menunjukkan bagaimana implementasi dan keefektifan rencana tersebut akan dimonitor

### b. Analisis Situasi

Bagian utama yang pertama pada rencana tersebut adalah analisis situasi. Di sini menjelaskan segi-segi utama dari situasi yang mempengaruhi operasinya. Analisis situasi terdiri dari empat sub-bagian: latar belakang, ramalan normal, peluang-peluang dan

ancaman-ancaman, dan kekuatan-kekuatan serta kelamahan-kelemahan. *Latar belakang.* Bagian ini dimulai dengan suatu ringkasan mengenai kinerja selama beberapa tahun terakhir. Penyajian data-data yang harus diikuti dengan sebuah deskripsi mengenai perkembangan-perkembangan utama yang berhubungan dengan strategi kantor penerimaan swa baru, trend-trend lingkungan makro (seperti pertumbuhan populasi di wilayah tersebut) dan perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga pesaing, misalnya.

*Ramalan Normal.* Informasi-informasi latar belakang harus diikuti dengan suatu ramalan mengenai jumlah siswa baru yang mendaftar dalam kondisi-kondisi “normal” yaitu, dengan mengang tidak ada perubahan-perubahan besar dalam lingkungan pemasaran atau strategi-strategi pemasaran. Bagian kesiswaan, bertanya, “Berapa banyak siswa baru yang akan mendaftar di tahun ajaran baru berikutnya jika operasi penerimaan siswa baru melanjutkan cara yang telah dijalankan di masa lalu”? Ramalan tersebut dapat diperoleh dengan menganggap bahwa trend-trend sekarang akan berlanjut. Ramalan normal tersebut kemudian harus disesuaikan jika manajer memperkirakan perubahan-perubahan yang signifikan dalam lingkungan makro atau dalam strategi-strategi lembaga tersebut.

*Peluang-peluang dan Ancaman-ancaman.* Dalam bagian ini, manajer atau kepala sekolah mengidentifikasi peluang dan ancaman utama yang dihadapi, peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama tersebut harus ditulis dan dibahas dalam pertemuan-pertemuan staf lembaga PAUD. *Kekuatan dan Kelemahan-kelemahan.* Manajer selanjutnya harus mendaftar kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan utama. Tentu saja, keberhasilan akhir dari lembaga banyak tergantung pada pihak-pihak lain seperti: kualitas pengajaran, kemenarikan fasilitas.



### c. Tujuan-tujuan dan Sasaran-sasaran

Analisis situasi menjelaskan di mana lembaga tersebut menempatkan diri dan bagaimana kemungkinan masa depannya jika tidak ada perubahan-perubahan yang dilakukan. menentukan tujuan yang akan dicapai dan menentukan sasaran dari program.

### d. Strategi Pemasaran

Manajer kemudian menguraikan sebuah strategi pemasaran untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran spesifik, yaitu langkah-langkah yang akan diambil oleh bagian kesiswaan untuk meningkatkan siswa baru. Strategi pemasaran terdiri dari sekumpulan keputusan yang terkoordinasi mengenai (1) pasar-pasar target, (2) campuran pemasaran, dan (3) tingkat pengeluaran pemasaran. *Pasar-pasar target*, manajerr harus membuat sebuah daftar kriteria untuk mengidentifikasi pasar-pasar siswa yang potensial yang paling menarik. Kriteria tersebut bisa mencakup umur, jenis kelamin, pendapatan, tempat tinggal, dan variabel-variabel lainnya. Manajer, bersama-sama dengan staf yang lain menilai masing-masing pasar pada kriteria-kriteria tersebut untuk menyeleksi pasar-pasar siswa potensial yang paling menjanjikan, yaitu pasar-pasar dimana lembaga PAUD dapat menarik jumlah yang layak untuk siswa-siswa yang memenuhi kriteria penerimaan siswa baru.

*Tingkat Pengeluaran Pemasaran.* Strategi pemasaran juga membutuhkan penentuan tingkat pengeluaran pemasaran. Ketika lembaga PAUD menjalankan suatu pendekatan pemasaran ke calon-calon siswa, kantor tersebut biasanya akan perlu meningkatkan anggarannya. Peningkatan pengeluaran tersebut umumnya diperlukan sampai pada tingkat bahwa ini menghasilkan jumlah siswa yang meningkat; namun, jika ada persaingan, lembaga tersebut bisa terus-menerus mendapati bahwa dia harus membelanjakan lebih banyak uang per siswa yang didaftar.

#### **e. Rencana Tindakan**

Masing-masing elemen strategi harus diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan yang tepat. Misalnya, elemen strategi menarik lebih banyak siswa: 1) merekrut seorang penghubung untuk mengunjungi daerah-daerah sasaran, 2) mengirimkan surat dan brosur mengenai lembaga PAUD ke siswa-siswa (orangtua siswa), 3) mengadakan serangkaian open house untuk siswa-siswa (orangtua siswa), mengiklankan program-program lembaga PAUD

Begitu tindakan-tindakan yang paling efektif biayanya telah diseleksi, implementasi menjadi titik puncaknya. Dalam beberapa lembaga, proses perencanaan mungkin dilumpuhkan oleh struktur-struktur lembaga dan keyakinan yang berlebihan pada banyak lapisan (struktur), sehingga rencana tersebut tidak dilanjutkan dengan tindakan. Tindakan-tindakan yang ditentukan harus ditugaskan kepada individu-individu tertentu dengan waktu-waktu penyelesaian yang ditentukan. Untuk mengintegrasikan berbagai macam tindakan, tindakan-tindakan tersebut harus dipetakan pada sebuah kalender atau, bahkan lebih baik lagi dengan menggunakan software manajemen proyek berbasis komputer, untuk menunjukkan tanggal-tanggal mulai/final untuk masing-masing aktivitas dan siapa yang akan melaksanakannya. Rencana-rencana yang terperinci ini kemudian dapat ditinjau dalam suatu proses “pemeriksaan realitas” iterative (berulang), untuk memastikan bahwa rencana-rencana final tersebut adalah layak. Rencana tindakan ini dapat direvisi ketika masalah-masalah dan peluang-peluang baru, muncul.

#### **f. Anggaran**

Sasaran-sasaran, strategi-strategi, dan tindakan-tindakan yang direncanakan membentuk basis untuk mempersiapkan anggaran. Untuk lembaga-lembaga dan program-program yang harus menyesuaikan penerimaan dengan pengeluaran, anggaran

pada dasarnya adalah pernyataan laba-dan-rugi yang diproyeksikan. Pada sisi penerimaan, anggaran ini memperlihatkan ramalan unit siswa dan perkiraan penerimaan bersih yang direalisasikan. Pada sisi pengeluaran, anggaran ini memperlihatkan biaya-biaya penyediaan pelayanan serta pemasaran dan administrasi. Perbedaannya adalah laba atau rugi yang diproyeksikan. Administrasi meninjau anggaran tersebut dan bisa menyetujuinya atau memodifikasinya. Begitu disetujui, anggaran tersebut memandu operasi-operasi pemasaran, perencanaan keuangan, dan perekrutan personil. Anggaran tersebut akan merefleksikan penilaian manajer mengenai berapa banyak uang yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Bagian administrasi biasanya akan tertarik dalam apakah rencana tersebut, jika berhasil, kemungkinan besar menghasilkan penerimaan dari uang kuliah yang akan sesuai atau melebihi biaya pendidikan dan biaya-biaya pemasaran tambahan, namun ini kriteria tunggal untuk pengesahan. Bagian administrasi akan lebih melihat ke ketepatan rencana tersebut, kemungkinan keberhasilannya, dan kelayakan biaya-biaya yang terlibat, daripada suatu evaluasi laba dan rugi.

#### **g. Kontrol**

Bagian akhir dari rencana tersebut menjelaskan kontrol-kontrol yang akan digunakan untuk memonitor kemajuan rencana tersebut. Sasaran-sasaran dan anggaran-anggaran dapat diuraikan untuk masing-masing bulan atau kuartal; kemudian manajer dapat meninjau hasil-hasil masing periode. Ketika sasaran-sasaran tidak terpenuhi atau anggaran-anggaran berlebihan, administrator dapat meminta rencana tersebut diberi tindakan koreksi. Ini melengkapi deskripsi mengenai kandungan sebuah rencana pemasaran.

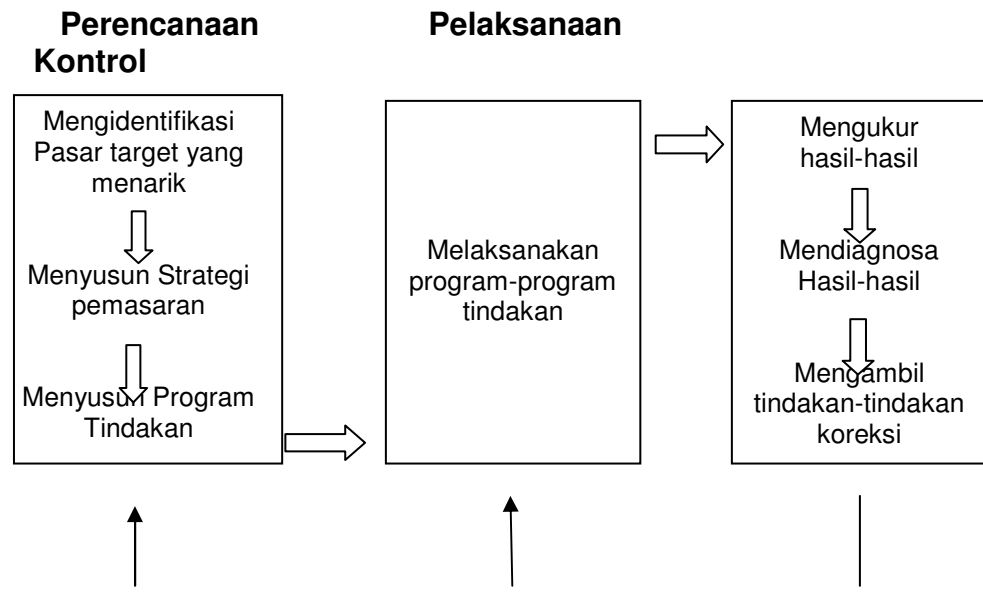
#### **4.Sistem-sistem Perencanaan Pemasaran**

Di atas telah dijelaskan perencanaan pemasaran strategis dan rencana-rencana pemasaran taktis yang memandu tindakan. Beberapa lembaga mempersiapkan rencana-rencana semacam itu dari waktu-ke waktu namun mengabaikan untuk mengadopsi sistem-sistem perencanaan formal. Mereka mengerti nilai dari mempunyai suatu rencana namun menolak prosedur-prosedur formal karena tidak diperlukan atau terlalu sulit.

Langkah perencanaan mengharuskan lembaga mengidentifikasi peluang-peluang pemasaran yang menarik, mengembangkan strategi-strategi pemasaran yang efektif, dan membangun program-program tindakan yang terperinci. Langkah kedua melibatkan pelaksanaan implementasi program-program tindakan yang tertulis dalam rencana pemasaran tersebut. Langkah ketiga meminta aktivitas kontrol pemasaran untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran sedang dicapai. Kontrol pemasaran meliputi mengukur hasil-hasil, menganalisa penyebab-penyebab dari hasil-hasil yang buruk, dan mengambil tindakan-tindakan koreksi, serta penyesuaian dalam rencana tersebut, implementasinya, atau keduanya. Lembaga-lembaga pendidikan bergerak ke arah perencanaan strategis ketika administrasi menyadari bahwa rencana-rencana tahunan adalah masuk akal hanya dalam konteks suatu rencana jangka panjang.

Kenyataannya, yang pertama harus ada adalah rencana jangka panjang, dan rencana tahunannya menjadi suatu versi terperinci dari tahun pertama pada rencana jangka panjang tersebut. Rencana jangka panjang tersebut didasarkan pada asumsi-asumsi mengenai bagaimana lembaga tersebut dan lingkungannya akan berubah secara terus-menerus. Oleh karena itu, sebuah rencana jangka panjang tidak dapat statis dan harus disusun ulang setiap tahunnya (disebut *rolling plannig*).

Gambar. Perencanaan Pasar dan Sistem Kontrol



Pada tingkat ini, berbagai macam rencana mulai mengambil sebuah karakter yang lebih strategis. Lembaga yang sedang memulai perencanaan jangka panjang seringkali berasumsi bahwa masa depan akan menjadi suatu kelanjutan dari masa sekarang dan bahwa strategi-strategi, struktur kelembagaan, dan prosedur-prosedur yang ada sekarang akan masih tepat atau sesuai.

Pada akhirnya, administrasi melihat bahwa lingkungannya adalah penuh dengan berbagai kemungkinan, bukan kepastian, dan bahwa pemikiran strategis yang lebih luas dibutuhkan. Format perencanaan tersebut kemudian didesain kembali agar merangsang para administrator untuk merenungkan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang akan memperbaiki kinerja lembaga tersebut. Para administrator kemudian diminta untuk membuat contingency plans (rencana-rencana kemungkinan) yang memperlihatkan bagaimana mereka akan merespon terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama tertentu. Lembaga tersebut harus memikirkan kemungkinan-kemungkinan tersebut secara serius dan siap untuk mengambil tindakan jika sistem kontrol pemasaran memberi isyarat adanya suatu masalah.

Pembuatan rencana-rencana kemungkinan, untuk membantu lembaga tersebut merespon dan beradaptasi terhadap lingkungannya menandakan munculnya budaya perencanaan strategi yang nyata dalam lembaga tersebut. Ketika lembaga tersebut memperoleh pengalaman dalam hal perencanaan, format-format rencana seringkali distandarisasi untuk memungkinkan perbandingan-perbandingan yang lebih berarti diantara unit-unit yang serupa. Ketika budaya perencanaan menjadi dominan dalam lembaga tersebut, perbaikan-perbaikan selanjutnya diperkenalkan. Para administrator menerima pelatihan dalam analisis keuangan dan diharuskan untuk mempertahankan atau menegaskan rekomendasi-rekomendasi mereka tidak hanya dalam hal jumlah siswa baru, donasi-donasi, dan sebagainya, namun juga berkenaan dengan ukuran-ukuran keuangan seperti *costbenefit* (keuntungan-biaya) atau *cost-effectiveness* dari sebuah aktivitas. Ketika tidak tersedia ukuran-ukuran keuangan yang jelas, para administrator pendidikan dapat mengembangkan ukuran-ukuran pengganti, termasuk “*shadow price*” (harga bayangan), untuk memandu mereka dalam mengalokasikan sumber-sumber lembaga tersebut.

Model-model perencanaan berbasis komputer juga dapat dikembangkan untuk membantu para administrator memeriksa hasil-hasil dari rencana-rencana pemasaran alternatif dan lingkungannya. Beberapa lembaga telah mengembangkan model-model komputer yang canggih. Semakin banyak sekolah yang menggunakan *spreadsheets* pada komputer-komputer personalnya untuk mempertimbangkan arah tindakan alternatif dan mengevaluasi *trade-offs* (pertukaran-pertukaran) di antara berbagai macam kebijakan dalam batasan-batasan yang ditentukan si pemakainya dalam hal sumber-sumber dan pilihan-pilihan. Agar bermanfaat, model tersebut harus merefleksikan kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek

lembaga tersebut seta teori kelembagaannya dalam sekumpulan asumsi-asumsi.

## 5. Memonitor Proses Pemasaran

Kontrol pemasaran adalah sebuah sistem peringatan dini (early-warning system). Setelah rencana pemasaran diimplementasikan, banyak kejutan-kejutan mungkin terjadi yang mana membutuhkan penyesuaian-penyuaian karena suatu perubahan dalam pendanaan, bencana alam, keluarnya staf pegawai, dan sebagainya. Sistem kontrol pemasaran meliputi teknik-teknik untuk menentukan kapan tujuan-tujuan rencana dipenuhi dan kapan membuat penyesuaian-penyesuaian ketika tujuan-tujuan tersebut tidak terpenuhi.

Tabel berikut akan memperlihatkan tipe-tipe kontrol pemasaran. Masing-masing tipe mempunyai tempatnya sendiri-sendiri dalam sebuah lembaga pendidikan. Annualplan control (kontrol rencana-tahunan) menunjukkan langkah-langkah yang diambil selama tahun tersebut untuk memonitor dan mengkoreksi penyimpangan-penyimpangan kinerja dari rencana tersebut. Financial control (kontrol keuangan) terdiri dari usaha-usaha untuk menentukan pengaruh-pengaruh keuangan aktual dari program-program, pelayanan-pelayanan, segmen-segmen pasar, atau lokasi-lokasi yang berbeda. Strategic control (kontrol strategis) terdiri dari suatu evaluasi sistematis mengenai kinerja pemasaran lembaga dalam hubungannya dengan peluang-peluang pasarnya. Kami menjelaskan masing-masing bentuk kontrol pemasaran dalam bagian berikut ini.

Tabel Tipe-tipe Kontrol Pemasaran:

<b>Tipe Kontrol</b>	<b>Tanggung jawab Utama</b>	<b>Tujuan Kontrol</b>	<b>Pendekatan</b>
I. Kontrol	- Administrasi	Memeriksa apakah	Perfromance analysis

rencana-tahunan	puncak - Manajemen menengah	hasil-hasil yang direncanakan sedang dicapai	Market-share analysis Marketing expense-to-performance Ratios Market-attitude tracking
II. Kontrol Penerimaan/biaya	Pengontrol Pemasaran	Memeriksa apakah organisasi tersebut menghasilkan laba atau rugi	Profitabilitas oleh: • Program atau pelayanan • Lokasi • Segmen pasar
III. Kontrol Strategis	- Administrasi puncak - Auditor pemasaran	Memeriksa apakah lembaga tersebut sedang mengejar peluang-pekuang terbaik	Audit pemasaran



Pertemuan ke - 12

## MANAJEMEN PEMASARAN

### LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Amirul Mukminin

#### 6.Format Rencana Pemasaran

Perencanaan pemasaran taktis harus mengikuti perencanaan strategis. Perencanaan strategis menunjukkan program-program tertentu dan pasar-pasar yang akan ditekankan oleh lembaga PAUD. Untuk masing-masing strategi atau pasar yang dipilih, lembaga tersebut harus mengembangkan suatu strategi pemasaran. Rencana pemasaran formal meringkas informasi-informasi dan analisis-analisis yang mendasari suatu strategi yang diusulkan dan menguraikan perincian-perincian mengenai bagaimana strategi tersebut akan dilaksanakan.

Sebuah rencana pemasaran mengandung bagian-bagian utama berikut ini: ringkasan pelaksanaan (executive summary), analisis situasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran, strategi pemasaran, program tindakan, anggaran, dan kontrol.

#### h. Ringkasan Pelaksanaan (Executive Summary)

Dokumen perencanaan harus dibuka dengan suatu ringkasan mengenai sasaran utamanya dan rekomendasi-rekomendasi yang disajikan dalam rencana tersebut.

Kandungan sebuah Rencana Pemasaran sebagai berikut:

No.	Bagian	Tujuan
1.	Ringkasan Pelaksanaan	Menyajikan suatu gambaran singkat untuk peninjauan manajemen secara cepat
2.	Situasi Pemasaran Sekarang	Menyajikan data-data latar belakang yang relevan mengenai pasar, publik, persaingan, distribusi, dan lingkungan makro
3.	Analisis Peluang dan Masalah	Mengidentifikasi peluang/ancaman utama, kekuatan/kelemahan, dan isu-isu yang dihadapi

		lembaga/program tersebut
4.	Sasaran-sasaran	Mendefinisikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai rencana tersebut dalam bidang-bidang jumlah siswa, donasi, perbaikan kualitas dan lain-lain
5.	Strategi Pemasaran	Menyajikan pendekatan pemasaran yang luas yang akan digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran rencana tersebut.
6.	Program-program tindakan	Menjawab : Apa yang akan dilakukan? Siapa yang akan melakukan? Kapan dilakukan? Berapa banyak biayanya?
7.	Anggaran	Menguraikan biaya-biaya dan ramalan-ramalan keuangan yang diharapkan dan hasil-hasil lain dari rencana tersebut.
8.	Kontrol	Menunjukkan bagaimana implementasi dan keefektivan rencana tersebut akan dimonitor

### i. Analisis Situasi

Bagian utama yang pertama pada rencana tersebut adalah analisis situasi. Di sini menjelaskan segi-segi utama dari situasi yang mempengaruhi operasinya. Analisis situasi terdiri dari empat sub-bagian: latar belakang, ramalan normal, peluang-peluang dan ancaman-ancaman, dan kekuatan-kekuatan serta kelamahan-kelemahan. *Latar belakang*. Bagian ini dimulai dengan suatu ringkasan mengenai kinerja selama beberapa tahun terakhir. Penyajian data-data yang harus diikuti dengan sebuah deskripsi mengenai perkembangan-perkembangan utama yang berhubungan dengan strategi kantor penerimaan swa baru, trend-trend lingkungan makro (seperti pertumbuhan populasi di wilayah tersebut) dan perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga pesaing, misalnya.

*Ramalan Normal*. Informasi-informasi latar belakang harus diikuti dngan suatu ramalan mengenai jumlah siswa baru yang

mendaftar dalam kondisi-kondisi “normal” yaitu, dengan mengang tidak ada perubahan-perubahan besar dalam lingkungan pemasaran atau strategi-strategi pemasaran. Bagian kesiswaan, bertanya, “Berapa banyak siswa baru yang akan mendaftar di tahun ajaran baru berikutnya jika operasi penerimaan siswa baru melanjutkan cara yang telah dijalankan di masa lalu”? Ramalan tersebut dapat diperoleh dengan menganggap bahwa trend-trend sekarang akan berlanjut. Ramalan normal tersebut kemudian harus disesuaikan jika manajer memperkirakan perubahan-perubahan yang signifikan dalam lingkungan makro atau dalam strategi-strategi lembaga tersebut.

*Peluang-peluang dan Ancaman-ancaman.* Dalam bagian ini, manajer atau kepala sekolah mengidentifikasi peluang dan ancaman utama yang dihadapi, peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama tersebut harus ditulis dan dibahas dalam pertemuan-pertemuan staf lembaga PAUD. *Kekuatan dan Kelemahan-kelemahan.* Manajer selanjutnya harus mendaftar kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan utama. Tentu saja, keberhasilan akhir dari lembaga banyak tergantung pada pihak-pihak lain seperti: kualitas pengajaran, kemenarikan fasilitas.

#### **j. Tujuan-tujuan dan Sasaran-sasaran**

Analisis situasi menjelaskan di mana lembaga tersebut menempatkan diri dan bagaimana kemungkinan masa depannya jika tidak ada perubahan-perubahan yang dilakukan. menentukan tujuan yang akan dicapai dan menentukan sasaran dari program.

#### **k. Strategi Pemasaran**

Manajer kemudian menguraikan sebuah strategi pemasaran untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran spesifik, yaitu langkah-langkah yang akan diambil oleh bagian kesiswaan untuk meningkatkan siswa baru. Strategi pemasaran terdiri dari sekumpulan keputusan yang terkoordinasi mengenai (1) pasar-

pasar target, (2) campuran pemasaran, dan (3) tingkat pengeluaran pemasaran. *Pasar-pasar target*, manajer harus membuat sebuah daftar kriteria untuk mengidentifikasi pasar-pasar siswa yang potensial yang paling menarik. Kriteria tersebut bisa mencakup umur, jenis kelamin, pendapatan, tempat tinggal, dan variabel-variabel lainnya. Manajer, bersama-sama dengan staf yang lain menilai masing-masing pasar pada kriteria-kriteria tersebut untuk menyeleksi pasar-pasar siswa potensial yang paling menjanjikan, yaitu pasar-pasar dimana lembaga PAUD dapat menarik jumlah yang layak untuk siswa-siswa yang memenuhi kriteria penerimaan siswa baru.

*Tingkat Pengeluaran Pemasaran.* Strategi pemasaran juga membutuhkan penentuan tingkat pengeluaran pemasaran. Ketika lembaga PAUD menjalankan suatu pendekatan pemasaran ke calon-calon siswa, kantor tersebut biasanya akan perlu meningkatkan anggarannya. Peningkatan pengeluaran tersebut umumnya diperlukan sampai pada tingkat bahwa ini menghasilkan jumlah siswa yang meningkat; namun, jika ada persaingan, lembaga tersebut bisa terus-menerus mendapati bahwa dia harus membelanjakan lebih banyak uang per siswa yang didaftar.

### **I. Rencana Tindakan**

Masing-masing elemen strategi harus diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan yang tepat. Misalnya, elemen strategi menarik lebih banyak siswa: 1) merekrut seorang penghubung untuk mengunjungi daerah-daerah sasaran, 2) mengirimkan surat dan brosur mengenai lembaga PAUD ke siswa-siswa (orangtua siswa), 3) mengadakan serangkaian open house untuk siswa-siswa (orangtua siswa), mengiklankan program-program lembaga PAUD

Begitu tindakan-tindakan yang paling efektif biayanya telah diseleksi, implementasi menjadi titik puncaknya. Dalam beberapa lembaga, proses perencanaan mungkin dilumpuhkan oleh

struktur-struktur lembaga dan keyakinan yang berlebihan pada banyak lapisan (struktur), sehingga rencana tersebut tidak dilanjutkan dengan tindakan. Tindakan-tindakan yang ditentukan harus ditugaskan kepada individu-individu tertentu dengan waktu-waktu penyelesaian yang ditentukan. Untuk mengintegrasikan berbagai macam tindakan, tindakan-tindakan tersebut harus dipetakan pada sebuah kalender atau, bahkan lebih baik lagi dengan menggunakan software manajemen proyek berbasis komputer, untuk menunjukkan tanggal-tanggal mulai/final untuk masing-masing aktivitas dan siapa yang akan melaksanakannya. Rencana-rencana yang terperinci ini kemudian dapat ditinjau dalam suatu proses “pemeriksaan realitas” iterative (berulang), untuk memastikan bahwa rencana-rencana final tersebut adalah layak. Rencana tindakan ini dapat direvisi ketika masalah-masalah dan peluang-peluang baru, muncul.

#### **m. Anggaran**

Sasaran-sasaran, strategi-strategi, dan tindakan-tindakan yang direncanakan membentuk basis untuk mempersiapkan anggaran. Untuk lembaga-lembaga dan program-program yang harus menyesuaikan penerimaan dengan pengeluaran, anggaran pada dasarnya adalah pernyataan laba-dan-rugi yang diproyeksikan. Pada sisi penerimaan, anggaran ini memperlihatkan ramalan unit siswa dan perkiraan penerimaan bersih yang direalisasikan. Pada sisi pengeluaran, anggaran ini memperlihatkan biaya-biaya penyediaan pelayanan serta pemasaran dan administrasi. Perbedaannya adalah laba atau rugi yang diproyeksikan. Administrasi meninjau anggaran tersebut dan bisa menyetujuinya atau memodifikasinya. Begitu disetujui, anggaran tersebut memandu operasi-operasi pemasaran, perencanaan keuangan, dan perekrutan personil. Anggaran tersebut akan merefleksikan penilaian majajer mengenai berapa

banyak uang yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Bagian administrasi biasanya akan tertarik dalam apakah rencana tersebut, jika berhasil, kemungkinan besar menghasilkan penerimaan dari uang kuliah yang akan sesuai atau melebihi biaya pendidikan dan biaya-biaya pemasaran tambahan, namun ini kriteria tunggal untuk pengesahan. Bagian administrasi akan lebih melihat ke ketepatan rencana tersebut, kemungkinan keberhasilannya, dan kelayakan biaya-biaya yang terlibat, daripada suatu evaluasi laba dan rugi.

#### **n. Kontrol**

Bagian akhir dari rencana tersebut menjelaskan kontrol-kontrol yang akan digunakan untuk memonitor kemajuan rencana tersebut. Sasaran-sasaran dan anggaran-anggaran dapat diuraikan untuk masing-masing bulan atau kwartal; kemudian manajer dapat meninjau hasil-hasil masing periode. Ketika sasaran-sasaran tidak terpenuhi atau anggaran-anggaran berlebihan, administrator dapat meminta rencana tersebut diberi tindakan koreksi. Ini melengkapi deskripsi mengenai kandungan sebuah rencana pemasaran.

### **7.Sistem-sistem Perencanaan Pemasaran**

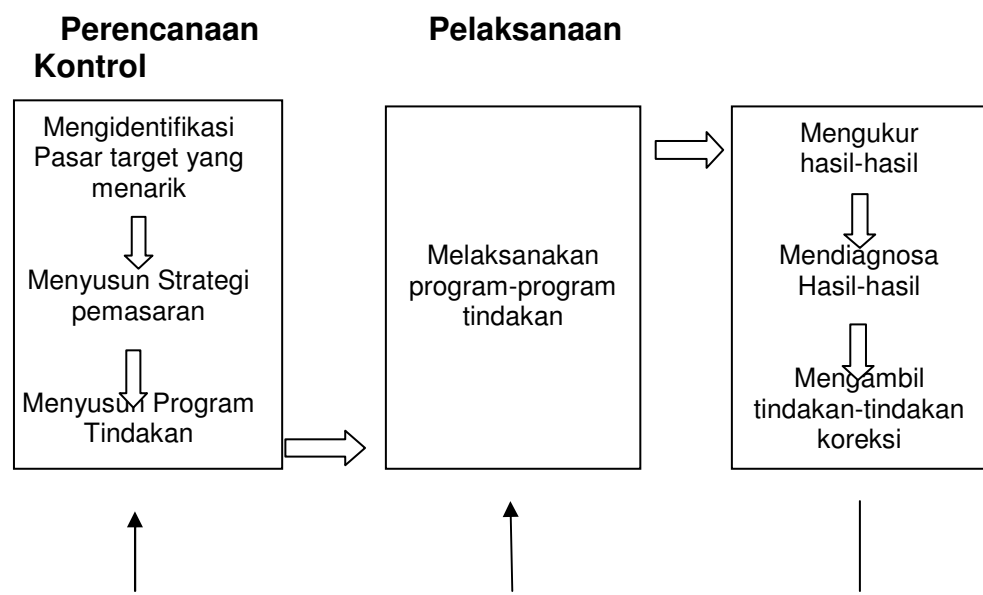
Di atas telah dijelaskan perencanaan pemasaran strategis dan rencana-rencana pemasaran taktis yang memandu tindakan. Beberapa lembaga mempersiapkan rencana-rencana semacam itu dari waktu-ke waktu namun mengabaikan untuk mengadopsi sistem-sistem perencanaan formal. Mereka mengerti nilai dari mempunyai suatu rencana namun menolak prosedur-prosedur formal karena tidak diperlukan atau terlalu sulit.

Langkah perencanaan mengharuskan lembaga mengidentifikasi peluang-peluang pemasaran yang menarik, mengembangkan strategi-strategi pemasaran yang efektif, dan membangun program-program tindakan yang terperinci. Langkah

kedua melibatkan pelaksanaan implementasi program-program tindakan yang tertulis dalam rencana pemasaran tersebut. Langkah ketiga meminta aktivitas kontrol pemasaran untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran sedang dicapai. Kontrol pemasaran meliputi mengukur hasil-hasil, menganalisa penyebab-penyebab dari hasil-hasil yang buruk, dan mengambil tindakan-tindakan koreksi, serta penyesuaian dalam rencana tersebut, implementasinya, atau keduanya. Lembaga-lembaga pendidikan bergerak ke arah perencanaan strategis ketika administrasi menyadari bahwa rencana-rencana tahunan adalah masuk akal hanya dalam konteks suatu rencana jangka panjang.

Kenyataannya, yang pertama harus ada adalah rencana jangka panjang, dan rencana tahunannya menjadi suatu versi terperinci dari tahun pertama pada rencana jangka panjang tersebut. Rencana jangka panjang tersebut didasarkan pada asumsi-asumsi mengenai bagaimana lembaga tersebut dan lingkungannya akan berubah secara terus-menerus. Oleh karena itu, sebuah rencana jangka panjang tidak dapat statis dan harus disusun ulang setiap tahunnya (disebut rolling plannig).

Gambar. Perencanaan Pasar dan Sistem Kontrol



Pada tingkat ini, berbagai macam rencana mulai mengambil sebuah karakter yang lebih strategis. Lembaga yang sedang memulai perencanaan jangka panjang seringkali berasumsi bahwa masa depan akan menjadi suatu kelanjutan dari masa sekarang dan bahwa strategi-strategi, struktur kelembagaan, dan prosedur-prosedur yang ada sekarang akan masih tepat atau sesuai.

Pada akhirnya, administrasi melihat bahwa lingkungannya adalah penuh dengan berbagai kemungkinan, bukan kepastian, dan bahwa pemikiran strategis yang lebih luas dibutuhkan. Format perencanaan tersebut kemudian didesain kembali agar merangsang para administrator untuk merenungkan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang akan memperbaiki kinerja lembaga tersebut. Para administrator kemudian diminta untuk membuat contingency plans (rencana-rencana kemungkinan) yang memperlihatkan bagaimana mereka akan merespon terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama tertentu. Lembaga tersebut harus memikirkan kemungkinan-kemungkinan tersebut secara serius dan siap untuk mengambil tindakan jika sistem kontrol pemasaran memberi isyarat adanya suatu masalah.

Pembuatan rencana-rencana kemungkinan, untuk membantu lembaga tersebut merespon dan beradaptasi terhadap lingkungannya menandakan munculnya budaya perencanaan strategi yang nyata dalam lembaga tersebut. Ketika lembaga tersebut memperoleh pengalaman dalam hal perencanaan, format-format rencana seringkali distandarisasi untuk memungkinkan perbandingan-perbandingan yang lebih berarti diantara unit-unit yang serupa. Ketika budaya perencanaan menjadi dominan dalam lembaga tersebut, perbaikan-perbaikan selanjutnya diperkenalkan. Para administrator menerima pelatihan dalam analisis keuangan dan diharuskan untuk mempertahankan atau menegaskan rekomendasi-rekomendasi mereka tidak hanya dalam hal jumlah siswa baru,



donasi-donaso, dan sebagainya, namun juga berkenaan dengan ukuran-ukuran keuangan seperti *costbenefit* (keuntungan-biaya) atau *cost-effectiveness* dari sebuah aktivitas. Ketika tidak tersedia ukuran-ukuran keuangan yang jelas, para administrator pendidikan dapat mengembangkan ukuran-ukuran pengganti, termasuk “*shadow price*” (harga bayangan), untuk memandu mereka dalam mengalokasikan sumber-sumber lembaga tersebut.

Model-model perencanaan berbasis komputer juga dapat dikembangkan untuk membantu para administrator memeriksa hasil-hasil dari rencana-rencana pemasaran alternatif dan lingkungannya. Beberapa lembaga telah mengembangkan model-model komputer yang canggih. Semakin banyak sekolah yang menggunakan *spreadsheets* pada komputer-komputer personalnya untuk mempertimbangkan arah tindakan alternatif dan mengevaluasi *trade-offs* (pertukaran-pertukaran) di antara berbagai macam kebijakan dalam batasan-batasan yang ditentukan si pemakainya dalam hal sumber-sumber dan pilihan-pilihan. Agar bermanfaat, model tersebut harus merefleksikan kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek lembaga tersebut seta teori kelembagaannya dalam sekumpulan asumsi-asumsi.

## **8. Memonitor Proses Pemasaran**

Kontrol pemasaran adalah sebuah sistem peringatan dini (*early-warning system*). Setelah rencana pemasaran diimplementasikan, banyak kejutan-kejutan mungkin terjadi yang mana membutuhkan penyesuaian-penyuaian karena suatu perubahan dalam pendanaan, bencana alam, keluarnya staf pegawai, dan sebagainya. Sistem kontrol pemasaran meliputi teknik-teknik untuk menentukan kapan tujuan-tujuan rencana dipenuhi dan kapan membuat penyesuaian-penyesuaian ketika tujuan-tujuan tersebut tidak terpenuhi.

Tabel berikut akan memperlihatkan tipe-tipe kontrol pemasaran. Masing-masing tipe mempunyai tempatnya sendiri-sendiri dalam sebuah lembaga pendidikan. Annualplan control (kontrol rencana-tahunan) menunjukkan langkah-langkah yang diambil selama tahun tersebut untuk memonitor dan mengkoreksi penyimpangan-penyimpangan kinerja dari rencana tersebut. Financial control (kontrol keuangan) terdiri dari usaha-usaha untuk menentukan pengaruh-pengaruh keuangan aktual dari program-program, pelayanan-pelayanan, segmen-segmen pasar, atau lokasi-lokasi yang berbeda. Strategic control (kontrol strategis) terdiri dari suatu evaluasi sistematis mengenai kinerja pemasaran lembaga dalam hubungannya dengan peluang-peluang pasarnya. Kami menjelaskan masing-masing bentuk kontrol pemasaran dalam bagian berikut ini.

Tabel Tipe-tipe Kontrol Pemasaran:

<b>Tipe Kontrol</b>	<b>Tanggung jawab Utama</b>	<b>Tujuan Kontrol</b>	<b>Pendekatan</b>
I. Kontrol rencana-tahunan	- Administrasi puncak - Manajemen menengah	Memeriksa apakah hasil-hasil yang direncanakan sedang dicapai	Perfromance analysis Market-share analysis Marketing expense-to-performance Ratios Market-attitude tracking
II. Kontrol Penerimaan/biaya	Pengontrol Pemasaran	Memeriksa apakah organisasi tersebut menghasilkan laba atau rugi	Profitabilitas oleh: • Program atau pelayanan • Lokasi • Segmen pasar
III. Kontrol Strategis	- Administrasi puncak - Auditor pemasaran	Memeriksa apakah lembaga tersebut sedang mengejar peluang-pekuang terbaik	Audit pemasaran

**D. Konsep Manajemen Hubungan Masyarakat**

Manajemen lembaga PAUD perlu menangani masyarakat atau hubungan lembaga dengan masyarakat. Kita harus menyadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan, kelangsungan, bahkan kemajuan lembaga PAUD. Setidaknya salah satu parameter penentuan nasib lembaga pendidikan adalah masyarakat. Bila ada lembaga PAUD yang maju hampir dapat dipastikan salah satu faktor keberhasilannya tersebut ada keterlibatan masyarakat. Begitu pula sebaliknya, bila ada lembaga PAUD yang terpuruk atau bernasib memprihatinkan, salah satu penyebabnya adalah masyarakat.

Kepercayaan masyarakat menjadi salah satu kunci keberhasilan lembaga PAUD. Ketika masyarakat memiliki kepercayaan terhadap lembaga PAUD, mereka akan mendukung penuh bukan saja dengan memasukkan putra-putrinya ke dalam lembaga pendidikan kita, bahkan akan mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal yang sama. Kondisi tersebut jelas bahwa masyarakat merupakan komponen strategis yang harus mendapat perhatian penuh oleh manajer dan staf yang ada. Masyarakat memiliki peran ganda yaitu sebagai objek dan subjek, yang ke duanya memiliki makna fungsional bagi pengelolaan lembaga PAUD.

**E. Tujuan Manajemen Hubungan Masyarakat**

Ketika kita melakukan promosi penerimaan siswa baru, maka masyarakat merupakan objek yang mutlak dibutuhkan. Sementara itu, respon masyarakat terhadap promosi kita menempatkan mereka sebagai subjek yang memiliki kewenangan penuh untuk menerima atau menolaknya. Manajemen hubungan masyarakat harus dikelola dengan sengaja dan bersungguh-sungguh, serta dilakukan secara berkelanjutan untuk mendapatkan simpati masyarakat. Simpati masyarakat akan tumbuh apabila kita menjalin hubungan

dengan intensif dan proaktif di samping membangun citra lembaga yang baik. Hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan untuk: 1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, 2) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, 3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah, (Mujamil Qomar, 2007 : 184).

Selain itu, tujuan manajemen hubungan lembaga PAUD dengan masyarakat yang esensial adalah: 1) untuk mendapatkan umpan balik dari masyarakat atas kebijakan-kebijakan yang ditempuh lembaga, 2) untuk menunjukkan transparansi pengelolaan lembaga pendidikan sehingga memiliki akuntabilitas publik yang tinggi, 3) untuk mendapatkan dukungan riil dari masyarakat terhadap kelangsungan lembaga pendidikan. Untuk merealisasikan tujuan tersebut ada beberapa cara dan syarat yang harus ditempuh, antara lain dengan bekerja sama. Menurut Emery Stop (dalam Mujamil Qomar, 2007:185), menyatakan bahwa dalam bekerja sama sebaiknya memenuhi syarat jujur, mulia, mencakup segala yang dibutuhkan, komprehensif, sensitif terhadap masyarakat, dan dapat dipahami oleh pihak lain.

Pertemuan ke - 14

## **MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

*Amirul Mukminin*

---

### **F. Pendekatan Hubungan Masyarakat**

Keberhasilan pendidikan akan sesuai dengan harapan ideal, yang berarti mengalami perubahan-perubahan positif dan konstruktif dengan mendapat dukungan dari masyarakat. Apalagi dalam era kebijakan yang desentralisasi ini, pendidikan dikembalikan lagi kepada masyarakat. Dalam kondisi ini, pendidikan bermasis masyarakat, tampaknya memiliki implikasi lebih jauh berupa keterbukaan dan kesediaan masyarakat untuk diajak bekerja sama memajukan lembaga pendidikan. Menurut Mulyasa (dalam Mujamil Qomar, 2007:186), menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk menggalang partisipasi masyarakat, antara lain: 1) melibatkan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan. Misal, bakti sosial, perpisahan, peringatan hari besar nasional dan keagamaan, serta pentas seni; 2) mengidentifikasi tokoh masyarakat, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi masyarakat pada umumnya; 3) melibatkan tokoh masyarakat tersebut dalam berbagai kegiatan dan program sekolah yang sesuai dengan minat mereka; 4) mamilih waktu yang tepat untuk melibatkan masyarakat sesuao kondisi dan perkembagang masyarakat.

J. Jones (dalam Mujamil Qomar, 2007:187), menawarkan lima cara dalam melakukan pendekatan dengan masyarakat : melalui aktivitas-aktivitas siswa kurikuler, melalui aktivitas-aktivitas para pengajar, melalui kegiatan ekstrakurikuler, melalui kunjungan masyarakat atau para orang tua ke lambaga penddikan, dan melalui media masa. Lebih lanjut Mujamil Qomar, (2007:185), menyatakan bahwa cara untuk berhubungan dengan masyarakat dapat dilakukan dengan: 1) melaksanakan program-program kemasyarakatan seperti, kebersihan lingkungan, 2) mengadakan open house, untuk memberi kesempatan kepada masyarakat luas untuk mengetahui program dan kegiatan sekolah, 3) menerbitkan buletin sekolah, majalah, atau lembar informasi yang secara berkala memuat kegiatan dan program sekolah untuk

diinformasikan kepada masyarakat, 4) mengundang tokoh untuk menjadi pembicara atau pembina suatu program sekolah, 5) membuat program kerja sama sekolah dengan masyarakat, misal perayaan hari besar nasional atau hari-hari besar keagamaan.

Inti dari kegiatan-kegiatan tersebut di atas adalah bagaimana masyarakat di lingkungan lembaga PAUD dan masyarakat yang lebih luas lagi dapat percaya sehingga mereka mendukung dan membantu pelaksanaan pendidikan kita. Manajemen masyarakat sangat tergantung pada manajer atau kepala sekolah, di tangan manajer lembaga PAUD dapat digerakkan kemana saja termasuk juga digerakkan untuk membangun hubungan dengan masyarakat. Kekuasaan dan wewenang lembaga ada di tangan manajer, yang kita butuhkan sekarang adalah komitmen manajer untuk mewujudkan hubungan baik antara lembaga PAUD dengan masyarakat melalui beberapa metode, cara dan strategi yang diputuskan secara bersama dengan staf yang lain. Manajer dan staf yang lain harus mampu mengemas program-program pendidikan agar dapat menarik, sehingga mampu menyerap perhatian perhatian yang besar dari masyarakat.

Fokus utama keberhasilan manajemen hubungan masyarakat adalah usaha ke dalam lembaga PAUD. Kita harus mampu menunjukkan kepada masyarakat bahwa lembaga PAUD kita merupakan lembaga pendidikan yang baik berdasarkan bukti riil, baru kemudian berani menunjukkan ke luar. Menurut Mujamil Qomar (2007:192), ada beberapa strategi yang dapat ditempuh baik strategi internal maupun eksternal dalam melaksanakan manajemen masyarakat:

1. Membangun citra (*image building*) yang baik pada lembaga pendidikan dengan kejujuran, amanat, dan transparansi pengelolaan. Terutama kemampuan membuktikan wujud nyata hasil pendanaan yang diterima dari negara maupun masyarakat.
2. Membangun kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan dengan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi non akademik kepada masyarakat luas. Prestasi akademik berupa rapor, ijazah, NEM, nilai cerdas cermat, nilai olimpiade, dan nilai lomba karya ilmiah. Sementara itu, prestasi non akademik bisa berupa prestasi kejuaraan olahraga, usaha kesehatan sekolah, pramuka dan lain sebagainya.

3. Mensosialisasikan dan mempublikasikan kelebihan-kelebihan lembaga kepada masyarakat luas terutama yang sesuai dengan selera masyarakat.
4. Mengundang masyarakat luas baik pada saat penerimaan rapor, perayaan hari-hari besar nasional dan keagamaan, wisuda maupun acara khusus orang-orang tertentu untuk membina kegiatan sekolah.
5. Mengunjungi tokoh-tokoh masyarakat. Pihak lembaga hendaknya juga melibatkan diri dalam acara-acar yang dilaksanakan oleh masyarakat.

Strategi tersebut harus ditempuh agar ada kesinambungan antara kepercayaan masyarakat terhadap lembaga PAUD dengan pendekatan-pendekatan yang ditempuh oleh manajer bersama dengan staf yang lain. Kepercayaan timbul karena kejujuran, sifat amanat, dan transparansi, yang dijadikan parameter oleh masyarakat yang cerdas dan rasional.

Pertemuan ke - 15

## **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

Amirul Mukminin

### **E. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, dan mengubah perilaku, serta meningkatkan kualitas hidup. Pada kenyataannya pendidikan bukanlah upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Setiap saat pendidikan akan menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang.

Pendidikan tak hanya menyangkut kehidupan di masa yang akan datang, akan tetapi pendidikan juga menyangkut kondisi dan situasi saat ini. Oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Kegiatan inti organisasi sekolah adalah mengelola sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Sekolah sebagai institusi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusiaserta meningkatkan derajat sosial masyarakat bangsa perlu dikelola, diatur, dan diberdayakan, agar dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Oleh sebab itu, sekolah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan.

Manajemen mengandung arti optimalisasi suber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Persoalannya adalah pengelolaan dan pengendalian seperti apa yang kini dibutuhkan oleh sekolah ?. Isu sentralisasi dan desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah semakin menguat. Situasi sosial politik ini diyakini bisa diatasi dengan meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu alternatif yang bisa dilakukanadalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendelegasian kewenangan kepada seklah untuk melakukan perbaikan dan



peningkatan kualitas secara berkelanjutan. MBS sebagai terjemahan dari School Base Management adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.

Sosialisasi ide dan pemahaman tentang MBS pada saat ini merupakan momentum yang sangat tepat. Hal ini berkaitan dengan munculnya isu perubahan dan keinginan politik pemerintah untuk merubah formula sentralisasi ke arah desentralisasi. MBS dipandang sebagai salah satu alternatif untuk mengimplementasikan desentralisasi pendidikan di daerah. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam memahami konsep MBS, *pertama*, pengkajian konsep MBS terutama terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi dan kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah. *Kedua*, penelitian tentang program MBS berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi lokal. *Ke tiga*, strategi MBS, harus lebih menekankan pada elemen partisipatif.

#### **F. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah di Lembaga Pendidikan Ana Usia Dini**

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan model MBS. Perlu disadari bahwa reformasi manajemen persekolahan termasuk dalam lembaga pendidikan anak usia dini dengan menggunakan model merupakan tuntutan yang mendesak. Saat ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya karena hampir semua operasional kegiatan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh birokrasi di atasnya.

Strategi penerapan konsep MBS di lembaga pendidikan anak usia dini, dalam jangka panjang harus memfungsikan sekolah dengan fokus kepada kemampuan dalam hal: 1) menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran, 2) mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, 3) memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah.

Implementasi MBS mempunyai konsekwensi terkait dengan kondisi objektif yang ada di sekolah atau lembaga pendidikan anak usia dini dan stakeholder, kepala sekolah dan guru sebagai tumpuan sekolah ditantang untuk bertindak kreatif dan dituntut untuk meningkatkan profesionalitasnya sehingga dapat memberdayakan semua sumber daya secara optimal. Untuk itu, sistem akuntabilitas terutama bagi stakeholders perlu mendapat perhatian, dengan konsekwensi lembaga pendidikan anak usia dini harus berhati-hati dalam mengelola pendidika dan anggaran. Analisis SWOT (*Strenght-Weakness-Opportunity-Treat*) dapat dijadikan pilihan untuk mengenali tingkat kesiapan lembaga pendidikan anak usia dini dalam mencapai sasaran. Untuk itu diperlukan kriteria untuk menilai kelayakan dan kecukupan yang dijadikan ukuran bagi semua faktor pendukung. Apabila semua kriteria yang ditentukan tidak tercapai, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, maka faktor-faktor tersebut dapat dinyatakan sebagai masalah.

Berdasarkan hasil analisis SWOT apabila ditemukan permasalahan maka langkah-langkah alternatif pemecahan atau tindakan pemecajan dapat segera ditentukan. Analisis SWOT di lembaga pendidikan anak usia dini berfungsi dalam melakukan evaluasi diri secara objektif terhadap kinerja sekolah. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, evaluasi harus dilakukan oleh tim yang mempunyai keahlian. Berdasarkan analisis, kemudian dirumuskan isu atas permasalahan yang harus dicari pemecahannya, alternatif pemecahan bagi setiap masalah dan tindakan atau rencana yang bisa dilakukan. Kekuatan atau potensi yang dimiliki, kelemahan yang terjadi selama ini, peluang yang mungkin dapat diraih, serta hambatan atau ancaman yang bakal terjadi semua dianalisis sehingga memberikan gambaran yang lebih rinci tentang peta atau profil dari lembaga pendidikan anak usia dini. Dengan demikian perencanaan tentang program dan sekenario pelaksanaannya dapat dilakukan dengan lebih teliti dan lebih antisipatif.

#### **G. Implementasi MBS di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini**

Tahapan pelaksanaan pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang sudah ditetapkan melalui kerja sama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan kegiatan

yang telah direncanakan. Dalam merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan, setidaknya-tidaknya ada tiga pihak yang memiliki peran masing-masing yang sangat penting untuk keberhasilan program lembaga yang telah direncanakan. Ke tiga pihak tersebut adalah kepala sekolah, guru, dan staf sekolah yang lain, serta orang tua siswa atau masyarakat yang direpresentasikan sebagai komite sekolah.

### 1. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai *perencana*, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh lembaga dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metode) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Fungsi *pengorganisasian*, peran kepala sekolah mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing staf, menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana atau alat dan sumber daya lain dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf, untuk mewujudkan rencana yang telah dibuat oleh sekolah.

Fungsi *pimpinan*, pentingnya fungsi kepemimpinan ini bahkan membuat sebagian pakar berpendapat bahwa pimpinan atau kepemimpinan terpisah dari fungsi manajemen. Kepemimpinan yang kuat, yaitu kepemimpinan yang mampu mengarahkan, menggerakkan, mempengaruhi dan memotivasi staf yang dipimpinya sehingga para pengikutnya dengan sadar dan sukarela, bahkan dengan senang hati bersedia baik secara individual maupun secara kelompok melakukan tugas-tugas lembaga tanpa harus dipaksa atau ditakut-takuti. Memiliki karakter dan kompetensi.

### 2. Peran Guru dan Staf Sekolah

Peran guru sebenarnya tidak jauh beda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya saja yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil, yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi lembaga, merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menerapkan kepemimpinan yang demokratis, memberdayakan siswa

dengan mengambil keputusan dan membina hubungan yang baik dengan para guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua.

Selain guru, ada staf lain yang menunjang atau mendukung di dalam pengelolaan sekolah, seperti pustakawan, penanggung jawab bengkel APE, berbagai lab, serta staf tata usaha sekolah serta pemelihara atau penjaga sekolah. Peran seluruh staf sekolah tidak peduli apa jabatannya adalah penting karena masing-masing adalah penagambil keputusan dalam melaksanakan tugas masing-masing dan memberikan kontribusi untuk keberhasilan lembaga.

### **3. Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat**

Peran orang tua siswa (rumah) dan masyarakat (lingkungan) sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak. Dalam memandang kesiapan anak untuk bersekolah, secara formal pada umumnya orang menganggap bahwa pendidikan pada tingkat usia dini (kelompok bermain dan Taman Kanak-kanak) merupakan lembaga yang mengembangkan kesiapan untuk bersekolah. Hal ini tidak keliru, akan tetapi mengingat waktu yang dimiliki lembaga pendidikan formal yang terbatas, maka keluarga sesungguhnya mempunyai peluang lebih besar untuk membina kesiapan belajar anak.

Kondisi keluarga yang memiliki komitmen tinggi untuk membengun dan menciptakan suasana yang mendukung proses pendidikan dan pembelajaran anak, sangat menguntungkan bagi kesiapan anak untuk melakukan tugas-tugas belajar, berupaya mengecek kemajuan anaknya, mengatur acara televisi yang sesuai, mengintensifkan komunikasi saat makan malam bersama anak, serta gemar membelikan buku-buku yang bermanfaat, akan mempunyai peluang kemajuan anak dan sangat berpengaruh pada prestasi anak sekolah.

## **H. Evaluasi dan Pelaporan**

Evaluasi sebagai salah satu tahap dal MBS merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan atau hasil yang dicapai oleh lembaga dalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat. Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi secara menyeluruh menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan, yaitu bidang teknis edukatif

(pelaksanaan kurikulum, proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana dan prasarana, serta administrasi ketatalaksanaan lembaga sekolah.

Evaluasi tahap ini dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil evaluasi-evaluasi khusus seperti: hasil UAN, hasil ulangan umum, berbagai hasil lomba, dan kinerja siswa lainnya yang dapat terekam atau teramati secara jelas. Sementara target mutu tahunan yang ditetapkan dalam rencana tahunan lembaga dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan lembaga, pengelolaan bidang-bidang lainnya yang merupakan pendukung bidang teknis edukatif dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi proses pengelolaan pendidikan dengan segala inputnya untuk menjawab mengapa prestasi yang diraih siswa seperti itu. Kegiatan evaluasi ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah sehingga kepala sekolah harus membentuk tim kecil untuk mengumpulkan berbagai bahan yang diperlukan dan menyusunnya untuk dibahas bersama dengan seluruh guru dan staf lainnya. Evaluasi ini juga dapat merupakan evaluasi diri, sehingga memerlukan kejujuran dan kesungguhan sehingga tidak lanjut evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Sedangkan pelaporan diartikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi secara tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders), mengenai aktivitas manajemen suatu pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas tugas dan fungsi yang diemban oleh suatu lembaga tersebut.

Pelaporan merupakan kelanjutan dari evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggungjawaban mengenai kegiatan yang telah dilakukan atau dikerjakan oleh sekolah bersama hasil-hasilnya. Pelaporan merupakan kegiatan manajemen yang penting, akan tetapi sering disepelkan, padahal laporan yang memuaskan stakeholders merupakan bagian dari akuntabilitas, yang pada gilirannya dapat mendukung kemajuan lembaga secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief, Rachman dan Tim Konsultan Proyek Peningkatan Mutu SMU Paket-2. 2000. *Panduan pelatihan untuk pengembangan sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Boyd, Ronald T. C. 1989. *Improving Teacher Evaluations; Practical Assessment, Research & Evaluation*". ERIC Digest.
- Johan, Rita. 2004. *Berbagai masalah pendidikan di Indonesia*, Tabloid PENABUR Jakarta. No. 4 Thn II Edisi April – Juni 2004
- Made Pidarta. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Muchdarsyah Sinungan. 1993. *Dasar-Dasar Management Kredit*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mujamol Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang : Erlanga
- Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. 1985. Journal of marketing : A conceptual model of service quality and its implication for future Reseach
- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. 2000. *Planning Succesful Employee Performance* (terj. Ramelan). Jakarta : PPM.
- Suprihatin. 2004. *Manajemen Sekolah*. Semarang : UPT UNNES Press
- Surjadi. 1982. *Sekolah dan Pembangunan*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Tung, Khoe Yao. 2002. *Simponi sedih pendidikan nasional*. Jakarta : Abdi Tandur
- Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Vincent P Costa. 2000. *Panduan Pelatihan untuk Mengembangkan Sekolah*, Jakarta: Depdiknas.
- Wasty Soemanto. 1984. *Pendidikan dan Wiraswasta*. Malang: Bina Aksara. Tim Penyusun. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.