

PENGEMBANGAN LEMBAGA PAUD MELALUI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Nurhasanah¹, Fajri Dwiyama²

Abstract. *The existence of early childhood education institutions in Indonesia has received special attention from the government as the initial foundation to build reliable human resources. But in its journey, the institution was confronted with quite a number of serious problems such as: First, the level of teacher education where only 23.06 percent had a bachelor degree, while according to the National Education Standards, PAUD teachers should have both formal and non-formal minimum S.I PAUD, Psychology, or Education. Second, the problem of the quality of PAUD institution programs. Third, there is still one third of children aged 3-6 years who have not received PAUD services. Fourth, family involvement that is not in line with PAUD institutions. Fifth, PAUD learning which is supposed to be 80 percent building attitudes, is currently focusing on learning to read and write in an academic nuance. Sixth, problems with education investment. Seventh, nutrition problems and eighth, namely the status of non-formal PAUD teachers who have not been considered as teachers. Seeing so many problems in the management of PAUD institutions, a management approach is needed to deal with these problems. Recommended alternative problem solving is school-based management. This paper only expresses in outline to attract the interest of managers of early childhood education institutions to learn more about the implementation of school-based management.*

Keywords: PAUD, MBS.

PENDAHULUAN

Bangsa yang besar adalah bangsa yang memiliki sumber daya manusia yang handal di berbagai sektor yang ada. Begitu pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam pembangunan bangsa dan negara hingga hal tersebut tidak luput dari perhatian para pendiri bangsa yang merumuskan hal tersebut ke dalam konstitusi pemerintahan Indonesia. Dalam pembukaan Undang-undang Dasar Tahun 1945 alinea ke empat disebutkan bahwa, salah satu tujuan dari kemerdekaan Indonesia ialah mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal tersebut kemudian dipertegas dalam pasal 31 ayat 1 Undang-undang 1945 bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan.

Pendidikan merupakan kunci utama untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Untuk itu pendidikan memperoleh skala prioritas yang tinggi dalam

¹ Pendidikan Islam Anak Usia Dini Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Gazali Bone

² Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone.

pembangunan sumber daya manusia di Indonesia. Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Meski pendefinisian pendidikan dalam undang-undang terus berubah sesuai dengan kondisi perkembangan negara, namun usaha implementasi pendidikan telah lama dan nyata dilakukan bahkan sebelum diproklamasikannya kemerdekaan bangsa Indonesia.

Salah satu lembaga pendidikan yang merupakan pondasi awal pembentukan sumber daya manusia di Indonesia yaitu lembaga pendidikan anak usia dini yang sering dikenal dengan istilah PAUD. Pendidikan anak usia dini adalah jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi 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, yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.³ Pendidikan anak usia dini merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang menitikberatkan pada peletakan dasar ke arah pertumbuhan dan enam perkembangan yaitu agama dan moral, fisik motorik, kognitif, bahasa, sosial emosional, dan seni, sesuai dengan keunikan dan tahap-tahap perkembangan sesuai dengan kelompok usia yang dilalui oleh anak usia dini.⁴ Pelaksanaan pendidikan pada lembaga PAUD di Indonesia terdiri dari tiga bentuk yakni Taman Kanak-Kanak, Raudhatul Athfal, Kelompok Bermain, dan Taman Penitipan Anak.

Keberadaan lembaga PAUD di Indonesia cukup mendapat perhatian besar dari pemerintah. Perhatian kepada lembaga PAUD tersebut diwujudkan dengan dibentuknya Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini. Lebih lanjut, untuk mendukung pengembangan lembaga PAUD, pemerintah menuangkan tiga pilar kebijakan terhadap PAUD dalam rencana strategis pendidikan tahun 2005-2009 sebagai suatu kebijakan. Ketiga pilar tersebut

³<https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bsnp/permendikbud137-2014StandarNasionalPAUD.pdf>.

⁴Permendikbud 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional PAUD.

yakni 1) Perluasan dan pemerataan akses PAUD, 2) Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, 3) Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra politik.⁵

Meski telah mendapatkan perhatian yang cukup serius dari pemerintah, namun kenyataan yang terjadi dilapangan dalam pengelolaan lembaga PAUD didera berbagai persoalan yang cukup berat. Netti Herawati yang merupakan ketua umum himpunan pendidik PAUD seluruh Indonesia (Himpaudi) mengungkapkan bahwa ada delapan masalah yang dihadapi PAUD saat ini. Pertama adalah tingkat pendidikan guru dimana hanya 23,06 persen berpendidikan strata-1, sementara menurut Standar Nasional Pendidikan seharusnya guru PAUD baik formal maupun non Formal minimal S.1 PAUD, Psikologi, atau Kependidikan. Kedua, persoalan kualitas program lembaga PAUD. Ketiga, masih sepertiga anak usia 3-6 tahun yang belum mendapat layanan PAUD. Keempat, keterlibatan keluarga yang belum sejalan dengan lembaga PAUD. Kelima, pembelajaran PAUD yang seharusnya 80 persen membangun sikap, saat ini justru fokus pada pembelajaran baca tulis hitung yang bernuansa akademik. Keenam, masalah pada investasi pendidikan. Ketujuh, masalah gizi dan kedelapan yakni status guru PAUD non formal yang belum dianggap sebagai guru.⁶ Melihat begitu banyak masalah pada pengelolaan lembaga PAUD, maka dibutuhkan sebuah pendekatan manajemen untuk menghadapi masalah tersebut, dalam hal ini manajemen berbasis sekolah dipilih menjadi alternatif dalam upaya menyelesaikan masalah tersebut.

PEMBAHASAN

1. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Pendidikan pada anak usia dini pada dasarnya meliputi seluruh upaya dan tindakan yang dilakukan oleh pendidik dan orang tua dalam proses perawatan, pengasuhan dan pendidikan pada anak dengan menciptakan aura dan lingkungan dimana anak dapat mengeksplorasi pengalaman yang memberikan kesempatan kepadanya untuk mengetahui dan memahami pengalaman belajar yang diperolehnya dari lingkungan, melalui cara mengamati, meniru dan bereksperimen yang berlangsung secara berulang-ulang dan melibatkan seluruh potensi dan kecerdasan anak.⁷ Oleh karena anak merupakan pribadi

⁵Laelatul Istiqomah, *Tiga pilar Kebijakan Pemerintah dalam Pembinaan PAUD*, Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini, Volume 1 No. 2 Juni 2016.

⁶ <https://www.beritasatu.com/kesra/353926/ini-delapan-masalah-paud-di-indonesia>.

⁷ Yuliani Nuraini Sujiono, *Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*, Jakarta: Indeks, 2012, h. 7.

yang unik dan melewati berbagai tahap perkembangan kepribadian, maka lingkungan yang diupayakan oleh pendidik dan orang tua yang dapat memberikan kesempatan pada anak untuk mengeksplorasi berbagai pengalaman dengan berbagai suasana, hendaklah memperhatikan keunikan anak-anak dan disesuaikan dengan tahap perkembangan kepribadian anak.

Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan enam tahun yang dilakukan melalui rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Dengan upaya pembinaan yang terencana dan sistematis diharapkan anak mampu mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal. Tantangan yang dihadapi PAUD adalah bagaimana cara mendidik anak usia dini agar potensinya berkembang, meliputi potensi fisik-motorik, intelektual, moral, emosional, dan spiritual anak dengan memperhatikan faktor perkembangan anak sebagai pembelajar yang unik. Usia dini disebut juga *golden age* karena fisik dan motorik anak berkembang dan bertumbuh dengan cepat, baik perkembangan emosional, intelektual, maupun moral (budi pekerti). Bahkan ada yang menyatakan bahwa pada anak usia empat tahun, 50 % kecerdasan telah tercapai, dan 80 % kecerdasan tercapai pada usia delapan tahun. Adalah hal lumrah jika banyak pihak begitu memperhatikan perkembangan anak usia emas yang tak akan terulang lagi ini.⁸

Salah satu pencapaian tujuan pendidikan nasional yakni dengan adanya lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD), sebagai mana diatur dalam undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Selanjutnya pada pasal 28B ayat 2 dinyatakan bahwa setiap anak berhak atas kelangsungan hidup, tumbuh dan berkembang serta berhak atas perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi, sedangkan pada pasal 28 C Ayat 2 dinyatakan bahwa setiap anak berhak mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya, berhak mendapatkan pendidikan dan memperoleh

⁸ Partini, *Pengantar Pendidikan Anak Usia Dini*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2010, h. 1.

manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia.

Selanjutnya berdasarkan UU RI Nomor 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 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. 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, nonformal, 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 nonformal: KB, TPA, atau bentuk lain yang sederajat, 5) Pendidikan Anak 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. Manajemen Berbasis Sekolah

Pemerintah pada bidang pendidikan berupaya secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas pendidikan agar dapat turut serta dalam persaingan di kancah internasional. Dalam kondisi apapun komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Hal ini penting agar setelah melewati kerasnya persaingan global, nasib bangsa Indonesia terutama kaum miskin tidak semakin terpuruk. Untuk kepentingan tersebut, berbagai program telah diluncurkan. Diantaranya melalui program aku anak sehat yang didukung oleh badan-badan Internasional seperti Bank Dunia, Bank Pembangunan Asia, dan UNICEF, Pemerintah Indonesia memberikan dukungan beasiswa kepada peserta didik serta dana bantuan operasional bagi sekolah-sekolah yang tidak mampu, untuk menyelematkan kuantitas dan kualitas pendidikan.

Berbagai program yang dilaksanakan telah memberikan harapan bagi kelangsungan dan terkendalnya kualitas pendidikan Indonesia semasa krisis. Akan tetapi, karena pengelolaannya yang terlalu kaku dan sentralistik, program itu pun tidak banyak memberikan dampak positif, angka partisipasi pendidikan nasional maupun kualitas

pendidikan tetap menurun. Diduga hal tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen. Dalam kaitan ini muncullah salah satu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Pemikiran ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di beberapa negara maju, seperti Australia dan Amerika.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam garis-garis besar haluan negara. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu sekolah.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah manajemen berbasis sekolah tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

BPPN dan Bank Dunia memberi pengertian bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta

tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep ini sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua murid, masyarakat, maupun pemerintah.

Dalam *education in Indonesia: From Crisis to Recovery*, Bank Dunia merekomendasikan perlunya diberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah yang disertai manajemen sekolah yang bertanggung jawab. Otonomi yang lebih besar harus diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumber daya dan pengembangan strategi-strategi berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat. Namun demikian, otonomi yang lebih besar ini harus diikuti oleh pemilihan kepala sekolah yang baik, yang memiliki keterampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mengelola sekolah bernuansa otonom, pemberian penghargaan terhadap kepala sekolah yang baik dan mengganti mereka yang kurang, serta pengembangan keterampilan manajemen kepala sekolah dan program training modular. Program-program seperti ini diharapkan dapat mendorong kepala sekolah memahami aspek-aspek di luar peranan administratif mereka, termasuk pentingnya aspek kepemimpinan dalam pendidikan.

Senana dengan itu, Depdikbud mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga dapat ditujukan sebagai sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut dapat berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah. Misalnya krisis ekonomi yang pernah melanda Indonesia tidak

dapat dihindari dampaknya terhadap pendidikan, terutama berkurangnya kemampuan sebagian orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Kondisi tersebut secara langsung berakibat pada menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses pemerataan. Dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah, pemerintah akan terbantu baik kontrol maupun pembiayaan sehingga pemerintah dapat lebih berkonsentrasi pada masyarakat yang kurang mampu yang semakin hari semakin bertambah jumlahnya. Di samping itu, berkurangnya lapisan-lapisan birokrasi dalam prinsip desentralisasi juga mendukung efisiensi tersebut. Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan-keputusan juga mendorong rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolahnya yang pada akhirnya mendorong mereka untuk menggunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal.

Tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.

Implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Keberhasilan seperti ini ditemukan di Meksiko sebab pemerintah pusat telah melakukan pelatihan bagi personel yang akan dipekerjakan di berbagai tempat kerja yang diperlukan, malah di Chili menunjukkan adanya penurunan anggaran yang besar. Dalam pada itu, dituntut kemandirian dan kreativitas sekolah dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran di balik otonomi yang dimilikinya. Sekolah juga harus mampu mencermati kebutuhan peserta didik yang bervariasi, keinginan staf yang berbeda, kondisi lingkungan yang beragam, harapan masyarakat yang menitipkan anaknya pada sekolah agar kelak untuk memperoleh tenaga yang produktif, potensial, dan berkualitas.

Manajemen berbasis sekolah memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreatifitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Pelibatan masyarakat dalam dewan sekolah di bawah monitoring pemerintah, mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, guru, dan petugas lain yang ada dilingkungan sekolah.

3. Pengembangan Lembaga PAUD Melalui Implementasi MBS

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang tepat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi manajemen berbasis sekolah.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, meberikan saran-saran positif pada guru. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta

didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.⁹

Implementasi manajemen berbasis sekolah akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat yang tinggi. Namun melihat kondisi sekolah di Indonesia saat ini yang sangat bervariasi jika dilihat dari segi kuantitas, kualitas, lokasi sekolah, dan partisipasi masyarakat maka untuk implementasi manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan pengelompokan sekolah. Pengelompokan ini dilakukan agar memudahkan pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan.

Dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada lembaga pendidikan anak usia dini, sebelumnya perlu dilakukan pengelompokan lembaga pendidikan PAUD berdasarkan kemampuan manajemen. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan adalah kondisi sekolah, lokasi sekolah, dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan tertinggal. Kelompok-kelompok sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi
 - Kepala sekolah dan guru berkompetensi tinggi
 - Partisipasi masyarakat tinggi, termasuk dukungan dana
 - Pendapatan daerah dan orang tua tinggi
 - Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
- b. Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang
 - Kepala sekolah dan guru berkompetensi sedang
 - Partisipasi masyarakat sedang termasuk dukungan dana
 - Pendapatan daerah dan orang tua sedang
 - Anggaran sekolah diluar anggran pemerintah sedang
- c. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah

⁹ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, h. 56-58.

- Kepala sekolah dan guru berkompotensi rendah
- Partisipasi masyarakat kurang, termasuk dukungan dana
- Pendapatan daerah dan orang tua rendah
- Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada¹⁰

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah berbeda satu kelompok dengan kelompok yang lainnya. Perencanaan implementasi manajemen berbasis sekolah harus menuju pada variasi tersebut, dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perbedaan kemampuan manajemen, mengharuskan perlakuan yang berbeda setiap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan oleh manajemen berbasis sekolah. Misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan manajemen berbasis sekolah, namu sekolah lainnya barangkali memerlukan dukungan-dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban, dan kewenangan sekolah terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, dapat dibedakan antara satu dengan yang lainnya.

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru untuk lembaga pendidikan anak usia dini, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi manajemen berbasis sekolah juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan perkataan lain, harus dilakukan secara bertahap. Penerapan manajemen berbasis sekolah secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidika di Indonesia akan mempengaruhi kecepatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, manajemen berbasis sekolah diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahapan yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai tahun ketiga), jangka menengah (tahun ke empat sampai tahun ke enam), dan jangka panjang (setelah tahun ke enam).

Pelaksanaan jangka pendek diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan yang tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek pendidikan. Sebaliknya, strategi ini perlu ditekankan pada hal-hal yang bersifat sosialisasi manajemen berbasis sekolah

¹⁰*Ibid.* h 59.

terhadap masyarakat dan sekolah, pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah, dan mengalokasikan dana *block grant* langsung ke sekolah sebagai praktek pengelolaan keuangan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Perlu ditekankan pula bahwa sosialisasi dan pelatihan mempunyai peranan yang sangat penting karena manajemen berbasis sekolah memerlukan adanya perubahan sikap dan perilaku tenaga kependidikan dan masyarakat yang selama ini berpola *top down*. Apabila masyarakat dan sekolah telah memahami hak dan kewajiban masing-masing, perubahan-perubahan mendasar tentang aspek-aspek pendidikan dapat dilakukan, sebagai strategi jangka menengah, dan panjang dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan anak usia dini.

Beberapa pertimbangan perlunya dilakukan kegiatan jangka pendek dalam pengimplementasian manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan anak usia dini adalah sebagai berikut:

- a. Baik sekolah maupun masyarakat, pada saat ini, diyakini belum mengenal prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah secara rinci. Oleh karena itu, manajemen berbasis sekolah perlu disosialisasikan agar mereka memahami hak dan kewajiban masing-masing.
- b. Pengalokasian dana langsung ke sekolah merupakan prioritas utama dalam pelaksanaan otonomi sekolah. Selama ini sekolah memperoleh dana yang pengalokasiannya melalui birokrasi yang kompleks mengikat.
- c. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah memerlukan tenaga yang memiliki keterampilan memadai, minimal mampu mengelola dan mengerti prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Selama ini tenaga yang ada, baik ditingkat sekolah maupun tingkat pengawas, kurang memiliki keterampilan dalam profesi mereka. Oleh karena itu, perlu adanya pelatihan agar dana yang dialokasikan secara langsung tersebut mampu dikelola sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.
- d. Rekomendasi Bank Dunia juga merujuk pada dua hal di atas, yaitu kurangnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah di satu pihak, dan kurangnya kemampuan manajemen kepala sekolah di lain pihak. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjadi prioritas pertama dalam memperoleh pelatihan.

Dalam kaitannya dengan pentahapan implementasi manajemen berbasis sekolah, secara garis besar, Fattah membaginya menjadi tiga tahap yaitu:

- a. Sosialisasi. Tahap sosialisasi merupakan tahapan penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik. Dalam pada itu, masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru. Dengan begitu masyarakat dapat beradaptasi lebih baik dengan lingkungan yang baru. Dalam mengefektifkan pencapaian tujuan perubahan, diperlukan kejelasan tujuan dan cara yang tepat, baik menyangkut aspek proses maupun pengembangan.
- b. Piloting. Pada tahap ini dilakukan uji coba agar penerapan konsep manajemen berbasis sekolah tidak mengandung resiko. Efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, reflektabilitas, dan sustainabilitas. Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dan penanggung jawab pendidikan di sekolah. Akuntabilitas artinya bahwa program manajemen berbasis sekolah harus dapat dipertanggung jawabkan, baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Reflektabilitas artinya model manajemen berbasis sekolah yang diuji cobakan dapat direfleksikan di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji-coba dapat dilaksanakan di sekolah lain. Sementara sustainabilitas artinya program tersebut dapat dijaga kesambungannya setelah uji coba dilaksanakan.
- c. Tahap Diseminasi. Tahap ini merupakan tahapan memasyarakatkan model manajemen berbasis sekolah yang telah diuji cobakan ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.¹¹

Selain berbagai tahapan sebagaimana yang di jelaskan di atas, sekolah juga memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksana pengelolaan manajemen berbasis sekolah yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi manajemen berbasis sekolah memerlukan seperangkat aturan dan pedoman-pedoman umum yang

¹¹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000

dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya. Dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah. Untuk memotivasi sekolah membuat rencana yang baik perlu disediakan penghargaan terhadap sekolah yang berhasil mencapai kemajuan, seperti direncanakan dalam rencana sekolah. Sebaliknya diberikan sanksi kepada sekolah yang tidak berhasil melaksanakan sesuai dengan rencana. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan dana tertentu pada anggaran berikutnya.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam pendidikan di Indonesia, pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah pada lembaga pendidikan anak usia dini perlu dilakukan secara bertahap serta direncanakan secara matang dan profesional. Penerapan manajemen berbasis madrasah pada lembaga pendidikan anak usia dini bukanlah suatu jawaban dari semua permasalahan pendidikan yang dihadapi, namun dapat menjadi jawaban terhadap kebakuan dan kekakuan manajemen pendidikan yang berlaku selama ini. Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah pada lembaga pendidikan anak usia dini tentu saja akan menghadapi berbagai benturan yang tidak dikehendaki karena mengubah kebiasaan masyarakat yang telah sekian lama melekat dan mendarah daging tidaklah mudah.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengembangan lembaga pendidikan anak usia dini melalui implementasi manajemen berbasis sekolah, dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan anak usia dini merupakan lembaga pendidikan dijenjang paling bawah dan merupakan dasar atau pondasi bagi perkembangan pendidikan peserta didik selanjutnya. Mengingat pentingnya lembaga pendidikan ini, pemerintah cukup memberikan perhatian yang besar untuk tetap menjaga eksistensi lembaga pendidikan anak usia dini agar tetap

bermutu dan berdaya saing. Namun tidak dipungkiri, mengingat jumlahnya yang tersebar begitu banyak mulai dari wilayah perkotaan, hingga pedesaan membuat pengelolaan lembaga ini tidak serta merta menjadi apa yang diinginkan pemerintah. Masalah-masalah seperti pendidik, tenaga kependidikan yang bekerja belum sesuai dengan kompetensi masing-masing, sarana prasarana yang kurang memadai, pendanaan yang kurang, hingga tidak adanya partisipasi yang aktif dari masyarakat.

Melihat kenyataan akan kondisi lembaga pendidikan anak usia dini tersebut, maka penulis mencoba memberikan alternatif model manajemen berbasis sekolah untuk pengelolaan lembaga pendidikan anak usia dini. Model implementasi manajemen berbasis sekolah dipilih karena keberadaan model ini telah digunakan dan mampu memberikan kontribusi yang sangat baik, serta memperlihatkan keberhasilan yang sangat signifikan dalam pengembangan pendidikan khususnya dibidang manajemen sekolah. Meskipun dalam pengimplementasiannya terbilang tidak cukup mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama, namun pelaksanaannya haruslah menjadi perhatian para pengelola lembaga pendidikan anak usia dini mengingat sebagian besar lembaga pendidikan anak usia dini yang ada di Indonesia dikelola sendiri oleh pihak swasta yang berbentuk yayasan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abudin Nata, *Kapita selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos, 2003.
- Abdul Hadis, Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/bsnp/permendikbud137-2014StandarNasionalPAUD.pdf>.
- <https://www.beritasatu.com/kesra/353926/ini-delapan-masalah-paud-di-indonesia>.
- Laelatul Istiqomah, *Tiga pilar Kebijakan Pemerintah dalam Pembinaan PAUD*, Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini, Volume 1 No. 2 Juni 2016.
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000.

Partini, *Pengantar Pendidikan Anak Usia Dini*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2010.

Permendikbud 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional PAUD.

Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Zifatama Publisher, 2010.

Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Yuliani Nuraini Sujiono, *Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*, Jakarta: Indeks, 2012.