



MANAJEMEN PENDIDIKAN

Anak Usia Dini

Berbasis

Akreditasi Lembaga



Dadan Suryana • Nelti Rizka

MANAJEMEN
PENDIDIKAN ANAK USIA DINI
Berbasis Akreditasi Lembaga

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Berbasis Akreditasi Lembaga

Dadan Suryana
Nelti Rizka



MANAJEMEN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI
Berbasis Akreditasi Lembaga
Edisi Pertama
Copyright © 2019

ISBN 978-602-422-851-4
15 x 23 cm
x, 336 hlm
Cetakan ke-1, Maret 2019

Kencana. 2019.1047

Penulis

Dadan Suryana
Nelti Rizka

Desain Sampul

Irfan Fahmi

Penata Letak

Y. Rendy

Penerbit

PRENADAMEDIA GROUP
(Divisi Kencana)
Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134
e-mail: pmg@prenadamedia.com
www.prenadamedia.com
INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

Kata Pengantar

Puji Syukur hanya kepada Allah Swt. karena dengan rahmat dan karunia-Nya buku *Managemen Pendidikan Anak Usia Dini Berbasis Akreditasi Lembaga* ini dapat diselesaikan.

Buku *Managemen Pendidikan Anak Usia Dini berbasis Akreditasi Lembaga* ini adalah buku yang mengulas tentang teori manajemen, dan *best practice* dari 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan untuk Pendidikan Anak Usia Dini yaitu: Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan, Isi, Proses, Tenaga Pendidik dan Pendidikan, Sarana Prasarana, Pengelolaan, Pembiayaan, dan Penilaian yang disertai dengan contoh-contoh dokumen sebagai bukti fisiknya. Buku ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa Pendidikan Anak Usia Dini, Tim Pengembangan Kurikulum Sekolah (TPKS) yang sedang melakukan evaluasi/peninjauan kurikulum, dan juga pimpinan lembaga yang sedang mengajukan proses akreditasi secara *online* melalui SisPenA.

Saya ucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan penuh dalam proses penulisan buku ini. Saya ucapkan terima kasih kepada saudara Nelti Rizka, S.Tr., Keb. yang bersama-sama menyelesaikan buku ini, Terima kasih Kepada Pimpinan Universitas Negeri Padang yang memberikan kesempatan dan dukungan dalam pengembangan diri saya sebagai dosen. Kami ucapkan terima kasih banyak kepada Penerbit Prenadamedia Group yang sudah berkenan menerima naskah dan memproses sehingga dapat diterbitkannya buku ini. Namun dalam penulisan buku ini pasti masih banyak kekurangan, maka dari itu sebagai penulis dengan penuh kerendahan hati terbuka dengan kritik dan masukan yang membangun.

Demikian pengantar ini saya sampaikan, semoga buku ini akan menjadi inspirasi bagi mahasiswa saya, dan menjadi panduan yang mengarahkan kepada para pimpinan dan pengelolaan untuk menjadikan akreditasi lembaga mendapatkan predikat unggul. Semoga bermanfaat.

Terima kasih.

Wassalam.

Dr. Dadan Suryana

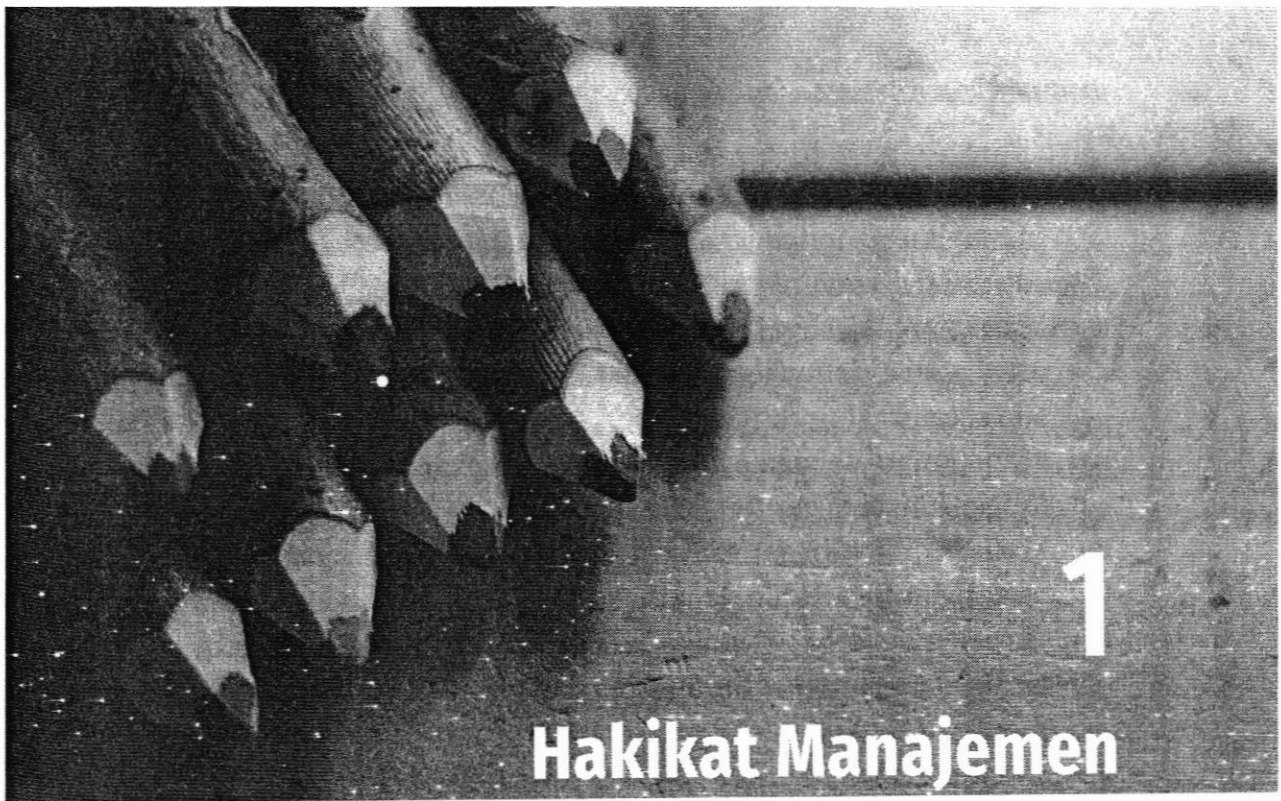
Daftar Isi

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 HAKIKAT MANAJEMEN	1
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen	1
B. Filsafat dan Asas-asas Manajemen	4
C. Perkembangan Teori Manajemen	6
D. Manajer dan Lingkungan Eksternal Organisasi	10
E. Organisasi dan Lingkungan	11
F. Perencanaan dan Manajemen Strategi	12
G. Tipe-tipe Perencanaan dan Rencana	12
BAB 2 PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN	15
A. Misi dan Tujuan Organisasi	15
B. Model Rasional dalam Perspektif	16
C. Pengorganisasian dan Struktur Organisasi	17
D. Wewenang, Tanggung Jawab, Delegasi Serta Sentralisasi dan Desentralisasi	21
BAB 3 KOORDINASI MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN	25
A. Arti dan Pentingnya Koordinasi Manajemen	25
B. Mekanisme Pengoordinasian Dasar	25

C.	Meningkatkan Koordinasi Potensial	26
D.	Pengurangan Kebutuhan Akan Koordinasi	26
E.	Personalia, Motivasi, dan Komunikasi	27
F.	Kepemimpinan	28
BAB 4	MANAJEMEN PENDIDIKAN	33
A.	Pendahuluan	33
B.	Manajemen Pendidikan	34
C.	Studi Kasus di Indonesia	36
D.	Konsep Manajemen Pendidikan	38
E.	Manajemen Pendidikan dan Kreativitas Anak	42
BAB 5	MANAJEMEN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI	47
A.	Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini	47
B.	Jenis Layanan Program Satuan PAUD	51
C.	Hakikat Manajemen PAUD	52
D.	Komponen Sumber Daya pada Manajemen PAUD	52
BAB 6	MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN ANAK USIA DINI	57
A.	Hakikat Kurikulum PAUD	57
B.	Komponen Kurikulum PAUD	60
C.	Materi Pembelajaran Anak Usia Dini	60
D.	Penilaian/ <i>Assessment</i>	62
E.	Prinsip Pengembangan Kurikulum Anak Usia Dini	66
F.	Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)	68
BAB 7	MANAJEMEN PENGASUHAN DAN PENDIDIKAN ANAK	71
A.	Pengertian Mengasuh dan Mendidik	71
B.	Tujuan Mendidik	72
C.	Prinsip Mendidik	75
D.	Pola Asuh (Gaya Mendidik)	79
BAB 8	MANAJEMEN PERENCANAAN DAN PENGELOLAAN PAUD	83
A.	Perencanaan Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini	83
B.	Pengelolaan Pendidikan Anak Usia Dini	94
C.	Perencanaan dan Pengelolaan Lingkungan Fisik Taman Kanak-kanak	98



D. Tata Ruang Kelas	105
E. Perencanaan dan Pengelolaan Lingkungan Sosial Taman Kanak-kanak	108
BAB 9 AKREDITASI LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI	113
A. Hakikat Akreditasi	113
B. Dasar Hukum Akreditasi	113
B. Mekanisme Akreditasi	117
C. Instrumen Akreditasi PAUD	119
D. Sistem Penilaian Akreditasi (SisPenA) Online	119
E. Pengajuan Akreditasi melalui SisPenA	120
BAB 10 PENYUSUNAN DOKUMEN AKREDITASI PAUD	123
A. Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak (STPPA)	123
B. Standar Isi	124
C. Standar Proses	127
D. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	131
E. Standar Sarana dan Prasarana	132
F. Standar Pengelolaan	133
G. Standar Pembiayaan	137
H. Standar Penilaian	138
LAMPIRAN	
1 Instrumen Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	139
2 Rubrik Penilaian Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	183
3 Contoh Surat Permohonan Akreditasi	235
4 Contoh Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak	237
5 Contoh Dokumen Lampiran Akreditasi Untuk Diupload Melalui SisPenA	239
6 Panduan SisPenA PAUD PNF	317
DAFTAR RUJUKAN	331
TENTANG PENULIS	335



A. PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* : Mengatur. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M, yaitu *money, methods, materiels, machines, man, and market*. Agar 6M tersebut lebih berdaya guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal, maka pemimpin berperan sesuai dengan wewenang kepemimpinannya melalui instruktur, sehingga 6M dan semua proses manajemen tertuju dan terarah kepada tujuan yang diinginkan melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (*Planning, organizing, directing, and controlling*). Peraturannya dapat dilakukan di dalam suatu organisasi, sebab dalam organisasi inilah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, koordinasi, integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tercapai.

Manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat, yaitu penggunaan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan serta informasi), proses yang bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan, dan seni dalam menyelesaikan

pekerjaan (Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2006).

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

- a. Manajemen sebagai *proses*, yaitu rangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada seoptimal mungkin
- b. Manajemen sebagai *fungsi*, yaitu rangkaian kegiatan atas dasar fungsi-fungsi tertentu
- c. Manajemen sebagai *kolektivitas orang-orang*, yaitu pejabat yang bertanggung jawab dalam melaksanakan aktivitas manajemen
- d. Manajemen sebagai suatu *sistem*, yaitu suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bidang yang senantiasa berkaitan dan bergantung satu sama lain
- e. 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
- f. Manajemen sebagai *seni*, yaitu keterampilan dalam mendayagunakan sarana, prasarana dan menggerakkan, mengarahkan orang-orang dalam kegiatan manajerial
- g. Manajemen sebagai profesi, yaitu bidang pekerjaan yang esoteris atas dasar spesialisasi tertentu.

2. Fungsi Manajemen

Para ahli mengemukakan fungsi-fungsi manajemen dengan sangat beragam tergantung pada sudut pandang dan pendekatan masing-masing, sehingga dalam hal ini penulis merujuk kepada pemikiran G.R. Terry (dalam Mukminin Amirul, 2011) mengenai fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan meliputi: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*); dan (4) pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan 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 process by which manager set objective, assess the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.* Adapun T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa: "Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan or-



ganisasi 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.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan, "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 kedua 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.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi manajemen yang paling utama. 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 pemoti-



vasian 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.
- 5) Hubungan antarteman dalam organisasi harmonis.

d. 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 whether 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 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 digunakan 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, maka dapat dilacak dan ditemukan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

B. FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN

1. Filsafat Manajemen

Filsafat manajemen adalah kerja sama saling menguntungkan, bekerja efektif dan dengan metode kerja yang baik untuk mencapai hasil yang optimal.



a. **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Seorang sarjana teknik yang berasal dari AS dan pemimpin perusahaan Bethlehem Steel Company. Ia dikenal sebagai bapak manajemen berdasarkan ilmu (*Scientific Management*). Penelitiannya memusatkan pada efisiensi kerja manusia dan mesin dengan jalan meneliti gerakan-gerakan dan waktu yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang. Pada 1911 F.W Taylor menerbitkan bukunya yang pertama: *The Principle of Scientific Management*. Dalam penelitian itu dimulai dari buruh, hingga tingkat manajer (*shop level*). Menurut F.W Taylor, "Kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau basis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah manajer."

b. **Henry Fayol (1841-1925)**

Berasal dari Perancis dan bekerja pada *Commantry Chambault Company* (Perusahaan Tambang Batu Bara). Henry berhasil mengembangkan beberapa asas yang praktis dan sederhana yang dapat digunakan dalam pekerjaan manajer (POC3: *Planning, organizing, coordinating, commanding, dan controlling*).

2. **Asas-asas Manajemen**

Asas (prinsip) adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Berikut asas-asas umum manajemen menurut beberapa tokoh manajemen.

a. **Henry Fayol**

- 1) *Division of work* (asas pembagian kerja), yaitu adanya keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu keterbatasan waktu, keterbatasan dalam pengetahuan, kemampuan, dan keterbatasan perhatian.
- 2) *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab). Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang, wewenang menimbulkan *hak* dan tanggung jawab menimbulkan *kewajiban*. Hak dan kewajiban menyebabkan interaksi/komunikasi antara atasan dan bawahan.
- 3) *Discipline* (asas disiplin), yaitu adanya perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan.
- 4) *Unity of command* (asas kesatuan pemerintah). Setiap bawahan hanya menerima perintah dari atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula.
- 5) *Unity of direction* (asas kesatuan jurusan/arah).



- 6) *Subordination of individual interest into general interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi).
- 7) *Remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar).
- 8) *Centralization* (asas pemusatan wewenang).
- 9) *Scalar of chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala).
- 10) *Order* (asas keteraturan)
- 11) *Equity* (asas keadilan)
- 12) *Initiative* (asas inisiatif)
- 13) *Esprit de corps* (asas kesatuan)
- 14) *Stability of turn-over personnel* (asas kestabilan masa jabatan)

b. F.W. Taylor

- 1) Pengembangan metode-metode kerja yang terbaik.
- 2) Pemilihan serta pengembangan para pekerja.
- 3) Usaha untuk menghubungkan dan mempersatukan metode kerja yang terbaik dengan para pekerja yang terpilih dan terlatih.
- 4) Kerja sama yang harmonis antara manajer dan nonmanajer.

c. Harrington Emerson

- 1) Memberikan batasan tujuan dengan tegas.
- 2) Pikiran yang sehat.
- 3) Nasihat (konsultasi) yang konsekuen.
- 4) Tata tertib.
- 5) Penjelasan yang jujur.
- 6) Laporan yang dapat dipercaya, segera dan memadai.
- 7) Pengiriman (penyaluran).
- 8) Standarisasi dan penjadwalan.
- 9) Keadaan yang distandarkan.
- 10) Standar operasi.
- 11) Pengubahan instruksi praktis yang standar.
- 12) Penghargaan keefektifan.

C. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

1. Sejarah Perkembangan Teori Manajemen

Perkembangan teori manajemen terjadi sangat pesat, oleh karena itu perlu diketahui proses perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen. Ada tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu aliran klasik, aliran hubungan manusiawi, dan aliran manajemen modern.



a. Aliran Klasik

Disebut zaman manajemen ilmiah (evolusi pada abad ke-19) yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan pendekatan manajemen yang sistematis. Robert Owen (1771-1858), seorang manajer beberapa pabrik kapas di New Lanark, Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Charles Babbage (1792-1871), seorang profesor matematika di Inggris, menganjurkan pertama kali prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi dan juga menciptakan alat perhitungan (kalkulator) mekanisme pertama, serta mengembangkan program-program pertama bagi komputer.

Selanjutnya muncul aliran manajemen ilmiah (1870-1930), yang ditandai dengan kontribusi-kontribusi dari antara lain:

- 1) **Frederick W. Taylor** (1856-1915), ia telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar tersebut adalah:
 - ◆ Pengembangan metode ilmiah dalam manajemen.
 - ◆ Seleksi ilmiah untuk karyawan.
 - ◆ Pendidikan dan pengembangan ilmiah karyawan.
 - ◆ Kerja sama yang baik antara manajemen dan karyawan.
- 2) **Frank dan Lilian Gilberth** (1861-1919), seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Kontribusi Henry L. Gantt adalah penggunaan metode grafik (bagan Gantt) untuk perencanaan, koordinasi, dan pengawasan produksi. Teknik *scheduling modern* dikembangkan atas dasar *scheduling* produksi dari Gantt.
- 3) **Harrington Emerson** (1853-1931), kontribusinya adalah masalah pemborosan dan ketidakefisienan. Emerson mengemukakan 12 prinsip efisien, sebagai berikut:
 - ◆ Tujuan dirumuskan dengan jelas.
 - ◆ Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
 - ◆ Adanya staf yang cakap.
 - ◆ Disiplin.
 - ◆ Balas jasa yang adil.
 - ◆ Laporan yang tepercaya, segera, akurat, dan sistem informasi, serta akuntansi.
 - ◆ Pemberian perintah perencanaan.
 - ◆ Adanya standar dan skedul metode waktu setiap kegiatan.
 - ◆ Kondisi yang distandarkan.
 - ◆ Operasi yang distandarkan.



- ◆ Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
- ◆ Balas jasa efisien.

Selanjutnya ada kontribusi dari aliran teori organisasi, yang dirintis oleh beberapa tokoh manajemen. Di antaranya:

- 1) **Henri Fayol** (1841-1925), Ia seorang industrialis Perancis, yang mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks. Dalam teori administrasinya Fayol memerinci lima unsur:
 - ◆ Perencanaan
 - ◆ Pengorganisasian
 - ◆ Pemberian perintah
 - ◆ Pengkoordinasian
 - ◆ Pengawasan.
- 2) **James D. Mooney**, Ia seorang eksekutif general motor yang mendefinisikan organisasi sebagai kelompok dua atau lebih yang bergabung untuk tujuan tertentu. Menurut Mooney ada empat kaidah dasar dalam merancang organisasi, yaitu:
 - ◆ Koordinasi; wewenang, saling melayani, doktrin/perumusan tujuan, dan disiplin.
 - ◆ Prinsip skalar; mempunyai prinsip, prospek.
 - ◆ Prinsip fungsional; macam-macam tugas.
 - ◆ Prinsip staf; kejelasan perbedaan antara staf dan lini.
- 3) **Mary Parker Follett** (1868-1933), yang mengemukakan pemikiran berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur-unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi. Follett adalah orang yang pertama kali menerapkan psikologi pada perusahaan, industri, dan pemerintah.
- 4) **Chaster I. Barnard** (1886-1961), seorang Presiden Bell Telephone di New Jersey, Ia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan.

b. Aliran Hubungan Manusiawi (Perilaku Manusia atau Neoklasik)

Aliran ini ditandai oleh kontribusi-kontribusi dari:

- 1) **Hugo Munsterberg** (1863-1916), sebagai pencetus psikologi industri/bapak psikologi industri. Ia mengemukakan tiga cara mencapai tingkat produktivitas:
 - ◆ Penemuan *best possible person*
 - ◆ Penciptaan *best possible person*
 - ◆ Penemuan *best possible person* untuk memotivasi karyawan.
- 2) **Elton Mayo** (1880-1949), Percobaan-percobaan Hawthorne "Hu-



bungan manusiawi” yang mana menggambarkan cara di mana manajer berintegrasi dengan bawahannya. Elton Mayo dan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson (1927-1932) mengadakan studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja, produktivitas, dan kenaikan upah.

c. **Aliran Manajemen Modern**

Aliran ini berkembang melalui dua jalur, yaitu:

1) Perilaku organisasi (aliran hubungan manusiawi)

Prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi:

- ◆ Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
- ◆ Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati
- ◆ Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajemen individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi
- ◆ Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan

2) Aliran kuantitatif (atas dasar manajemen ilmiah)

Langkah-langkah pendekatan aliran kuantitatif (*management science*), yaitu:

- ◆ Perumusan masalah
- ◆ Penyusunan suatu model matematis
- ◆ Mendapatkan penyelesaian dari model
- ◆ Pengujian model dan hasil model yang didapatkan
- ◆ Penetapan pengawasan atas hasil-hasil
- ◆ Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

2. Pendekatan Sistem dan Pendekatan Kontingensi

a. **Pendekatan Sistem**

Pendekatan ini bermaksud memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang mana terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sebagai suatu pendekatan manajemen, “sistem” mencakup sistem-sistem umum/khusus dan analisis tertutup maupun terbuka.

b. **Pendekatan Kontingensi**

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh para manajer, konsultan, dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata.



3. Perkembangan Teori Manajemen di Masa Mendatang

Ada lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya di masa mendatang, yaitu:

- a. Dominan, salah satu dari aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna.
- b. *Divergence*, setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri.
- c. *Convergence*, aliran-aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan-batasan di antara mereka cenderung kabur.
- d. Sintesis, masing-masing aliran berintegrasi.
- e. *Proliferation*.

D. MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

Manajer pada dasarnya adalah subjek dalam kegiatan manajemen, artinya manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Lebih lengkap lagi manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi. Dalam setiap organisasi, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun operasional (Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2006).

Manajer seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi saja, tetapi juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi yang dikelolanya. Perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya sangat dinamis, dan kadang-kadang pengaruhnya pada manajemen tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu.

Faktor-faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi, yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan *masukan-masukan* (bahan baku, dana tenaga kerja, energi) dari lingkungan eksternal, kemudian *mentransformasikan* menjadi produk dan jasa, dan kemudian memberikan sebagai *keluaran-keluaran* kepada lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempunyai unsur-unsur:

- a. Berpengaruh langsung (lingkungan eksternal mikro): Para pesaing, penyedia, langganan, lembaga-lembaga keuangan, pasar tenaga ker-



ja, dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

- b. Berpengaruh tidak langsung (lingkungan eksternal makro): Teknologi, ekonomi, politik, dan sosial.

Lingkungan eksternal adalah semua elemen di luar suatu organisasi yang relevan untuk operasinya (elemen tidak langsung dan elemen langsung). Elemen langsung (*direct-action element*) adalah elemen dari lingkungan yang secara langsung memengaruhi aktivitas sebuah organisasi. Elemen tidak langsung (*indirect-action element*) adalah elemen lingkungan eksternal yang memengaruhi iklim tempat aktivitas organisasi berlangsung, tetapi tidak langsung memengaruhi organisasi.

E. ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

Organisasi sebagai kumpulan orang tidak dapat dilepaskan dari lingkungan karena pada dasarnya organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan dan masyarakat. Oleh karena itu, kegiatan manajemen yang akan dilakukan semestinya mempertimbangkan faktor lingkungan yang terkait dengan organisasi, baik bersifat langsung maupun tidak langsung.

Secara garis besar lingkungan organisasi dapat dibagi dua, yaitu lingkungan internal atau lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi dan lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan (Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefulah, 2006). Lingkungan eksternal yang memengaruhi manajer-manajer adalah bervariasi menurut tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda di antara posisi-posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan hierarki di dalam organisasi.

Manajer dan organisasi memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal melalui:

1. Usaha memengaruhi lingkungan eksternal mikro.

Manajer harus memusatkan usaha-usahanya pada aspek-aspek kunci lingkungan yang penting bagi tujuan tertentu organisasi. Manajer dapat memengaruhi langganan dengan periklanan. Manajer membuat hubungan kerja sama dan negosiasi dengan para penyedia untuk menjamin pengadaan bahan baku yang dibutuhkan pada harga yang dapat diterima.

2. Peramalan (*forecasting*) dan lingkungan eksternal makro.

Kelangsungan operasi perusahaan sangat tergantung pada antipasi dan adaptasinya terhadap perkembangan lingkungan ekster-

nal makro. Penelitian dapat dilakukan untuk memperjelas perkembangan yang dapat diperkirakan, setelah melakukan identifikasi dan seleksi sumber-sumber informasi yang relevan. Perusahaan dapat melakukan peramalan situasi dan kondisi perekonomian, kemajuan teknologi, perubahan sosial, perkembangan penduduk kecenderungan iklim politik dengan sejumlah pendekatan dan teknik peramalan yang tersedia.

3. Perencanaan, perancangan organisasi dan lingkungan.
Cara paling penting bagi manajer untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal adalah melalui pengembangan dan impletasi rencana-rencana bagi organisasi.

F. PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGI

Perencanaan (*planning*) adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara memutuskannya. Beberapa definisi perencanaan menurut pakar akan diuraikan secara ringkas berikut ini:

- ◆ **Harold Koontz dan Cyril O'Donnel** menyatakan bahwa perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program, dari alternatif-alternatif yang ada.
- ◆ **G.R. Terry** mengatakan bahwa perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- ◆ **Louis A. Alien** mengatakan bahwa perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- ◆ **Billy E. Goetz** menyebutkan bahwa perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif-alternatif.
- ◆ *The New Webster Dictionary* mendefinisikan perencanaan sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, gambar atau pernyataan dari bagian-bagiannya sesuai dengan pola tertentu.

G. TIPE-TIPE PERENCANAAN DAN RENCANA

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifikasian perencanaan akan menentu-



kan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan.

Ada lima dasar pengklasifikasian rencana-rencana, yaitu:

1. Bidang fungsional; mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia.
2. Tingkatan organisasional; mencakup keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi.
3. Karakteristik-karakteristik (sifat) rencana; mencakup faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.
4. Waktu; mencakup rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
5. Unsur-unsur rencana; dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan.

Ada dua tipe utama rencana, yaitu:

1. Rencana strategis; yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas dan mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi.
2. Rencana operasional; penguraian lebih terperinci bagaimana *rencana strategis* akan tercapai. Dapat kita lihat ada dua rencana operasional, sebagai berikut:
 - a. Rencana sekali pakai; dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai.
 - b. Rencana tetap; merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.



Penetapan Tujuan Organisasi dalam Pembuatan Keputusan

A. MISI DAN TUJUAN ORGANISASI

Sebelum organisasi menetapkan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan tujuan-tujuan, dan harus menetapkan *misi* atau *maksud* organisasi.

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Adapun Tujuan Organisasi adalah pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi ingin merealisasikannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang, yang ingin diwujudkan oleh organisasi sebagai kolektivitas.

Berbagai fungsi tujuan organisasi menurut waktu dan keadaan: memberikan pedoman bagi kegiatan; sebagai sumber legitimasi; menyediakan standar pelaksanaan; sumber motivasi; dan memberikan dasar rasional pengorganisasian; Adapun tipe-tipe tujuan adalah: Tujuan kemasyarakatan; tujuan keluaran; tujuan sistem; tujuan produk; tujuan turunan (derivasi).

Proses penetapan tujuan merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Dalam hal ini terdapat pendekatan yang disebut *management by objectives* (MBO) yang pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* (1954).

Masalah yang berbeda membutuhkan tipe pembuatan keputusan yang berbeda pula. Sifat pembuatan keputusan manajerial atau tipe-tipe

keputusan terbagi atas tiga, yaitu:

1. Keputusan terprogram; dibuat dalam kaitan dengan *kebijakan, prosedur, peraturan* atau penyelesaian masalah rutin yang ditetapkan dengan peraturan, prosedur, atau kebiasaan.
2. Keputusan tidak terprogram; penyelesaian spesifik yang diciptakan lewat proses tidak terstruktur untuk menangani masalah nonrutin.
3. Keputusan dengan kepastian, risiko, probabilitas dan ketidakpastian. *Keputusan dengan kepastian* adalah kondisi pengambilan keputusan saat seorang manajer mempunyai informasi yang akurat, dapat diukur, dan dapat diandalkan tentang hasil dari berbagai alternatif yang sedang dipertimbangkan. *Keputusan dengan risiko* adalah kondisi pembuatan keputusan yang di dalamnya manajer mengetahui bahwa probabilitas alternatif tertentu akan mengarah pada sasaran atau hasil yang diinginkan. *Keputusan probabilitas* adalah pengukuran statistik tentang peluang suatu peristiwa atau suatu hasil akan keluar. *Keputusan dengan ketidakpastian* adalah kondisi pembuatan keputusan ketika manajer menghadapi kondisi eksternal yang tidak dapat diramalkan atau kekurangan informasi untuk menetapkan probabilitas beberapa peristiwa tertentu.

B. MODEL RASIONAL DALAM PERSPEKTIF

Model rasional menimbulkan citra pembuat keputusan sebagai mesin hitung super. Ada tiga konsep yang muncul untuk membantu manajer menempatkan keputusan dalam perspektif, yaitu:

1. *Rasionalitas terbatas dan memadai*. Teori ini menekankan bahwa pembuat keputusan harus menghadapi kenyataan tentang tidak memadainya informasi mengenai sifat masalah dan penyelesaian yang mungkin, kekurangan waktu dan uang untuk mengumpulkan informasi yang lebih lengkap, ketidakmampuan untuk mengingat sejumlah informasi, dan batas-batas kecerdasan mereka sendiri. Alih-alih mencari keputusan yang sempurna/ideal, manajer sering kali sudah puas dengan keputusan yang dapat memenuhi tujuan mereka dan tujuan konsumen secara memadai.
2. *Heuristik*. Suatu metode pembuatan keputusan yang dilakukan sesuai dengan lini empiris, dengan pedoman umum, untuk mencari penyelesaian masalah atau jawabannya.
3. *Memutuskan siapa yang membuat keputusan*. Secara tradisional, tanggung jawab akhir untuk membuat keputusan terletak di tangan manajer. Tetapi terkadang keputusan ini bisa gagal bila manajer ti-



dak bisa mampu menyakinkan orang lain untuk melaksanakannya secara sukarela. Kadang-kadang orang lain mempunyai alasan yang tepat untuk menolak keputusan tadi; karena mungkin mereka menyadari bahwa ada alternatif atau faktor relevan yang belum dipertimbangkan dalam analisis semula. Jadi, cukup penting karyawan dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan.

C. PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Definisi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) adalah untuk pembagian kerja. Jadi pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan proses yang dinamis. Adapun organisasi adalah alat atau wadah yang statis.

Hasibuan menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Adapun menurut George R. Terry, "Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan tindakan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian, memperoleh keputusan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu."

2. Asas-asas Organisasi

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi, yaitu:

- a. *Principle of organizational objectives* (asas tujuan organisasi)
- b. *Principle of unity of objective* (asas kesatuan tujuan)
- c. *Principle of unity of command* (asas kesatuan perintah)
- d. *Principle of the span of management* (asas rentang kendali)
- e. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang)
- f. *Principle of parity of authority and responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)
- g. *Principle of principle of responsibility* (asas tanggung jawab)
- h. *Principle of departementation (principle of division of work*: Asas pembagian kerja)



- i. *Principle of principle of personnel placement* (asas penempatan personalia)
- j. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai)
- k. *Principle of efficiency* (asas efisiensi)
- l. *Principle of continuity* (asas keseimbangan)
- m. *Principle of coordination* (asas koordinasi)

3. Struktur Organisasi

Definisi struktur organisasi menurut sebagian pakar adalah: "Kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kerja sama yang padu".

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah:

- a. *Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya*. Struktur mengikuti strategi, sedangkan strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan.
- b. *Teknologi yang digunakan*. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.
- c. *Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi*. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
- d. *Ukuran organisasi*. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi.

4. Rentang Kendali

Kenapa rentang kendali perlu dalam suatu organisasi? Rentang kendali perlu dalam suatu organisasi, karena adanya *limits factor* ("keterbatasan") manusia, yaitu keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, dan perhatian. Rentang kendali adalah jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer.

Faktor-faktor yang membatasi besar-kecilnya rentang kendali, sebagai berikut:

- a. Sifat dan terperinci rencana
- b. Latihan-latihan dalam perusahaan
- c. Posisi pemimpin dalam struktur organisasi



- d. Dinamis atau statisnya organisasi
- e. Kemampuan dan kecanggihan komunikasi
- f. Tipe pekerjaan yang dilakukan
- g. Kecakapan dan pengalaman manajer
- h. Tingkat kewibawaan dan energi manajer
- i. Dedikasi dan partisipasi bawahan

5. Dasar-dasar Penyusunan Departemen

Apa asas penyusunan departemen itu? Asasnya adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian). Dasar-dasar pembagian departemen adalah:

- ◆ *Enterprise function* (fungsi perusahaan)
- ◆ *Management function* (fungsi manajemen)
- ◆ *Process product* (proses produksi)
- ◆ *Product* (dasar produk/hasil)
- ◆ *Customer* (dasar pasar/langganan)
- ◆ *Territory* (dasar wilayah/tempat)
- ◆ *Time* (dasar waktu/*shift*)
- ◆ *Simple number* (dasar jumlah)
- ◆ *Combination* (kombinasi)
- ◆ Matriks

6. Macam-macam Organisasi

Macam-macam organisasi, yaitu:

- ◆ Berdasarkan proses pembentukannya terbagi atas dua, yaitu: (1) organisasi formal; dan (2) organisasi informal.
- ◆ Berdasarkan kaitan hubungannya dengan pemerintah, terbagi menjadi dua: (1) organisasi resmi; dan (2) organisasi tidak resmi.
- ◆ Berdasarkan skala (ukuran) besar kecilnya terbagi menjadi tiga: (1) organisasi besar; (2) organisasi sedang; dan (3) organisasi kecil.
- ◆ Berdasarkan tujuannya terbagi menjadi dua: (1) organisasi sosial; dan (2) organisasi perusahaan.
- ◆ Berdasarkan *organization chart*/bagan organisasinya terbagi menjadi empat: (1) berbentuk segitiga vertikal; (2) berbentuk segitiga horizontal; (3) berbentuk lingkaran dan setengah lingkaran; dan (4) berbentuk bulat oval.
- ◆ Berdasarkan tipe-tipe/bentuknya terbagi menjadi lima: (1) organisasi lini; (2) organisasi lini dan staf; (3) organisasi fungsional; (4) organisasi lini, staf, dan fungsional; dan (5) organisasi/komite.



7. Teori Organisasi

Untuk mempelajari perkembangan organisasi dilakukan melalui pendekatan-pendekatan organisasi sebagai berikut:

a. *Pendekatan klasik*

Pendekatan klasik (tradisional) ini didasarkan pada “teori mesin”. Pendekatan ini memperhatikan pembagian kerja, spesialisasi dan standar dalam mendesain organisasi, sehingga organisasi yang dibentuk dapat efektif dan efisien (efisien dan efektif artinya agar unsur manajemen (6M) berdaya guna dan berhasil guna) untuk mencapai tujuan.

b. *Pendekatan tingkah laku*

Pendekatan tingkah laku ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek manusia secara utuh dalam mendesain suatu struktur organisasi. Yang menjadi bahan penelitian utama adalah “tingkah laku manusia” dalam organisasi; penelitiannya adalah para ahli psikologi, sosiologi, dan antropologi yang ingin mengetahui faktor-faktor apa yang membentuk kerja sama manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

c. *Pendekatan struktur*

Peter E. Drucker (1946) seorang ahli hukum dan wartawan di Jerman dan Austria, dalam teori organisasinya mencoba menjawab pertanyaan “struktur apakah yang dibutuhkan dan bagaimanakah seharusnya struktur itu dibangun?” Dia mengemukakan tiga cara untuk menemukan struktur yang membantu pencapaian tujuan, yaitu:

- ◆ Analisis kegiatan
- ◆ Analisis keputusan
- ◆ Analisis hubungan

Mengemukakan empat rancangan pembangunan struktur:

- ◆ Struktur diorganisasi itu seharusnya demi prestasi perusahaan.
- ◆ Struktur itu seharusnya terdiri dari tingkatan-tingkatan manajemen yang jumlahnya sesedikit mungkin.
- ◆ Harus ada peluang untuk pendidikan, pelatihan, dan pengujian manajer puncak masa depan, yaitu dengan memberikan tanggung jawab kepada manajer yang masih muda untuk menjabat suatu kedudukan yang bila terjadi kegagalan tidak membahayakan perusahaan.
- ◆ Pendekatan sistem menekankan bahwa organisasi bukanlah suatu “sistem tertutup”, tetapi suatu “sistem terbuka” yang harus berinteraksi dengan lingkungan. Dalam sistem terbuka terdapat dua interaksi, yaitu interaksi internal dan interaksi eksternal.



8. Reorganisasi dan Restrukturisasi Organisasi

Reorganisasi adalah penyusunan kembali suatu organisasi, baik anggaran dasar, anggaran rumah tangganya maupun strukturnya, supaya organisasi itu lebih efektif dalam mencapai tujuan. Reorganisasi dilakukan karena tuntutan internal dan eksternal. *Internal*, yaitu tuntutan dari dalam organisasi karena semakin maju atau mundur. *Eksternal*, yaitu tuntutan dan dorongan dari luar organisasi.

Restrukturisasi adalah perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif membantu tercapainya tujuan. Restrukturisasi ini dilakukan karena struktur organisasi tidak efektif lagi, akibat adanya kemajuan atau kemunduran perusahaan.

D. WEWENANG, TANGGUNG JAWAB, DELEGASI SERTA SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

1. Wewenang

Wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Ada beberapa definisi wewenang yang telah dikemukakan oleh para pakar. Louis A. Allen mengatakan “wewenang adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan.” G.R Terry menyebutkan bahwa “wewenang adalah kekuasaan resmi dan kekuasaan pejabat untuk menyuruh pihak lain supaya bertindak dan taat kepada pihak yang memiliki wewenang itu.” R.C Davis mendefinisikan wewenang sebagai “hak yang cukup yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas kewajiban tertentu.” Henry Fayol mengatakan bahwa “wewenang adalah hak untuk memerintah (dalam organisasi formal) dan kekuasaan (*power*) yang membuat manajer dipatuhi dan ditaati.”

2. Sumber-sumber Wewenang (*Authority*)

- a. *Formal authority theory* (teori wewenang formal); wewenang yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hukum, dan hukum adat dari lembaga tersebut.
- b. *Acceptance authority theory* (teori penerimaan wewenang); wewenang seseorang dari penerimaan, kepatuhan dan pengakuan para bawahan terhadap perintah dan kebijakan-kebijakan atas kuasa yang dipegangnya.



- c. *Authority of the situation* (wewenang diperoleh seseorang karena situasi); wewenang seseorang bersumber dari situasi, di mana keadaan darurat atau kejadian-kejadian luar biasa memberi wewenang seseorang untuk mengambil alih kekuasaan guna menghadapi situasi-situasi tersebut.
- d. *Position authority* (wewenang karena posisi/jabatan dalam organisasi); wewenang yang diperoleh seseorang bersumber dari posisi/kedudukan superior yang dijabatnya di dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. *Technical authority* (wewenang teknis); wewenang seseorang/operator bersumber dari komputer yang dipakai untuk memroses data.
- f. *Jurisdiction authority* (wewenang hukum); wewenang itu diperoleh seseorang karena undang-undang/hukum.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Tanggung jawab timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), di mana atasan memberi sebagian wewenang/pekerjaannya kepada bawahannya untuk dikerjakan. Perusahaan selalu terkait dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang berada dalam lingkungan sistem sosial, maka top manajer/manajer puncak suatu perusahaan khususnya harus bertanggung jawab kepada:

- ◆ pemilik perusahaan;
- ◆ karyawan perusahaan; dan
- ◆ pemerintah dan konsumen

4. Delegasi Wewenang

Delegasi wewenang adalah proses di mana manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Mengapa manajer gagal mendelegasikan? Delegasi adalah faktor kritis bagi manajemen yang efektif, tetapi manajer banyak gagal dalam delegasi, alasan-alasan tersebut antara lain:

- a. Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
- b. Manajer tidak bersedia menghadapi-menghadapi risiko bahwa bawahannya akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.



- c. Manajer kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.
- d. Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.





3

Koordinasi Manajemen dan Kepemimpinan

A. ARTI DAN PENTINGNYA KOORDINASI MANAJEMEN

Koordinasi secara umum adalah suatu kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengoordinasikan unsur-unsur manajemen (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa definisi koordinasi menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut: E.F.L Brech menyebutkan koordinasi adalah “mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.” G.R Terry mendefinisikan koordinasi sebagai “usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.”

Koordinasi adalah untuk mencegah terjadinya kekacauan, perselisihan, dan kekosongan pekerjaan; agar orang-orang dan pekerjaannya selaras serta diarahkan untuk pencapaian tujuan; supaya semua tugas/kegiatan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

B. MEKANISME PENGOORDINASIAN DASAR

1. *Hierarki manajerial*: Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang

- jelas, akan dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
2. *Aturan dan prosedur*: Aturan-aturan dan prosedur-prosedur adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
 3. *Rencana dan penetapan tujuan*: Pengembangan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

C. MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL

1. Sistem informasi vertikal: Yaitu peralatan untuk menyalurkan data melewati tingkatan-tingkatan organisasi.
2. Hubungan-hubungan lateral (horizontal): Ada beberapa hubungan lateral yang dapat dirinci, yaitu:
 - ◆ *Kontak langsung*, antara individu-individu yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
 - ◆ *Peranan perhubungan*, yang menangani komunikasi antardepartemen sehingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
 - ◆ *Panitia dan satuan tugas*, panitia biasanya diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang dijadwalkan teratur.
 - ◆ *Pengintegrasian peranan-peranan*, yang dilakukan oleh manajer produk/proyek, yang perlu diciptakan bila suatu produk/jasa khusus memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus dari seseorang.
 - ◆ *Peranan perhubungan manajerial*, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang diintegrasikan dan implementasinya.
 - ◆ *Organisasi matriks*

D. PENGURANGAN KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI

1. Penciptaan sumber daya tambahan: Memberikan kelonggaran bagi satuan kerja. Penambahan tenaga kerja, bahan baku atau waktu, tugas diperingan dan masalah-masalah yang timbul berkurang.
2. Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri: Teknik ini mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan-satuan organisasi.



Pertimbangan penting dalam penentuan pendekatan yang paling baik untuk koordinasi adalah menyesuaikan kapasitas organisasi untuk koordinasi dengan kebutuhan koordinasi. Dapat dilihat dari berapa banyak informasi yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan operasi-operasinya? Berapa besar kemampuan pemrosesan informasi?

E. PERSONALIA, MOTIVASI, DAN KOMUNIKASI

1. Penyusunan Personalialia Organisasi

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah SDM/orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. *Penyusunan personalialia* adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

Ada tiga perencanaan personalialia, yaitu penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Memberikan pemahaman pasar tenaga kerja di mana karyawan potensial ada. Mempertimbangkan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

2. Motivasi

Berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti dorongan/daya penggerak, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Harold Koontz mendefinisikan motivasi sebagai “pemacu dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.” Menurut Wayne F. Cascio, “Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.”

Teori-teori motivasi di antaranya:

- a. Teori petunjuk (*prescriptive theories*), yang mengemukakan bagaimana cara memotivasi karyawan. Teori-teori ini berdasarkan pengalaman coba-coba.
- b. Teori isi (*content theories*) atau disebut juga dengan teori kepuasan/teori kebutuhan (*need theories*), berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab perilaku. Teori-teori yang termasuk kategori teori ini, yaitu: 1) teori hierarki kebutuhan dalam psikologi; 2) teori motivasi menurut Frederick Herzberg—pemeliharaan atau motivasi higienis; 3) teori prestasi dari penulis dan peneliti David McClelland.



- c. Teori proses (*process theories*), berkaitan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan berdasarkan motivasi. Teori-teori yang termasuk kategori teori ini, yaitu: 1) teori pengharapan; 2) pembentukan perilaku; 3) teori Porter-Lawler; 4) teori keadilan.

3. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Dalam organisasi sering terjadi masalah-masalah komunikasi dan sulit mencapai komunikasi efektif. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, yaitu:

- a. *Kesadaran akan kebutuhan komunikasi efektif*
Manajer harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi dengan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi. Pentingnya komunikasi menyebabkan banyaknya perusahaan menggunakan para "ahli komunikasi", di mana para spesialis komunikasi ini membantu penyelia memecahkan masalah-masalah komunikasi internal.
- b. *Penggunaan umpan-balik*
Peralatan penting pengembangan komunikasi lainnya adalah penggunaan umpan balik berita-berita yang dikirim. Misal: setelah memberikan penugasan suatu pekerjaan, manajer dapat bertanya, "apakah saudara mengerti?" atau "Apakah saudara punya pertanyaan?"
- c. *Menjadi komunikator yang lebih efektif*
Teknik-teknik komunikasi yang jelek mengganggu banyak manajer, seperti halnya mengganggu hubungan mereka dengan para bawahannya di luar pekerjaan. Oleh karena itu diperlukan latihan-latihan dalam penulisan dan penyampaian berita secara lisan untuk meningkatkan pemahaman simbol-simbol, penggunaan bahasa, dan pembicaraan yang tepat.

F. KEPEMIMPINAN

1. Pengertian dan Tugas Pemimpin

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Mereka yang dalam posisi ini antara lain manajer, kepala, ketua, direktur, dan presiden direktur. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tu-



juan organisasi. Harold Koontz & Cyrill O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan semangat keyakinan.

Beberapa definisi pemimpin:

- ◆ **Drs. Malayu S.P. Hasibuan:** Pemimpin adalah seseorang yang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.
- ◆ **Davis dan Filley:** Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.
- ◆ **Robert Tanenbaum:** Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan organisasi.

Manajer merupakan sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya. Manajer harus memikirkan secara tuntas misi perusahaan itu, menetapkan sasaran-sasaran, strategi dan mengorganisasi sumber-sumber daya untuk tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Salah satu teori kepemimpinan yang penting adalah teori sifat (*The trait theory of leadership*). Teori ini mengemukakan bahwa untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik, perlu diteliti secara induktif, mengamati mereka yang diakui sebagai pemimpin yang berhasil dan menyebutkan sifat-sifat yang dimilikinya masing-masing.

Para ahli manajemen yang menganut teori sifat ini antara lain: E.E. Ghizeli: 1) kecerdasan; 2) kemampuan mengendalikan; 3) inisiatif; 4) ketenangan diri; 5) kepribadian. Thomas W. Harrell: 1) kemauan keras; 2) tingkah laku yang ditentukan sifat lahiriah; 3) keinginan kekuasaan; 4) keinginan prestasi. Keith Davis: 1) kecakapan; 2) kematangan dan luwes pergaulan; 3) motivasi dan rangsangan prestasi; 4) sikap hubungan manusiawi.

Teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, pengikut, organisasi dan lingkungan sosial (ekonomi, kebudayaan, agama, moral, dan politik). Keberhasilan seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi.

2. Pendekatan Manajer

Tingkatan manajer dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *lower manager*. Tugas-tugas manajer meliputi: *Managerial cycle*, yaitu pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penelitian, dan pelaporan; memotivasi; memenuhi kebutuhan para bawahannya agar loyalitas dan partisipasinya meningkat; dan membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.

Pekerjaan manajer meliputi penanganan masalah *internal* dan *eksternal*. Masalah internal perusahaan harus dibenahi dengan baik, agar semua potensi perusahaan lebih berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dari segi masalah eksternal, perusahaan harus mengamati kondisi-kondisi yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, seperti tingkat pesaing, peraturan pemerintah, situasi perekonomian nasional dan internasional.

3. Pendekatan Sifat Kerja Manajer

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan pikiran yang dilakukan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Sifat kerja manajer dibedakan atas "kerja fisik dan kerja pikir". Sifat-sifat manajer yang akan berhasil dalam tugasnya adalah:

a. Cara deduktif

Menurut cara ini, sifat-sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan hasil analisis jabatan, karena dengan analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas dan tanggung jawab serta kualifikasi-kualifikasi dari manajer yang akan menjabat jabatan tersebut.

b. Cara induktif

Menurut cara ini, sifat-sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan dengan mencari sifat dan ciri-ciri khusus sejumlah manajer yang sukses, yang kemudian dijadikan sifat dan ciri-ciri bagi seorang manajer.

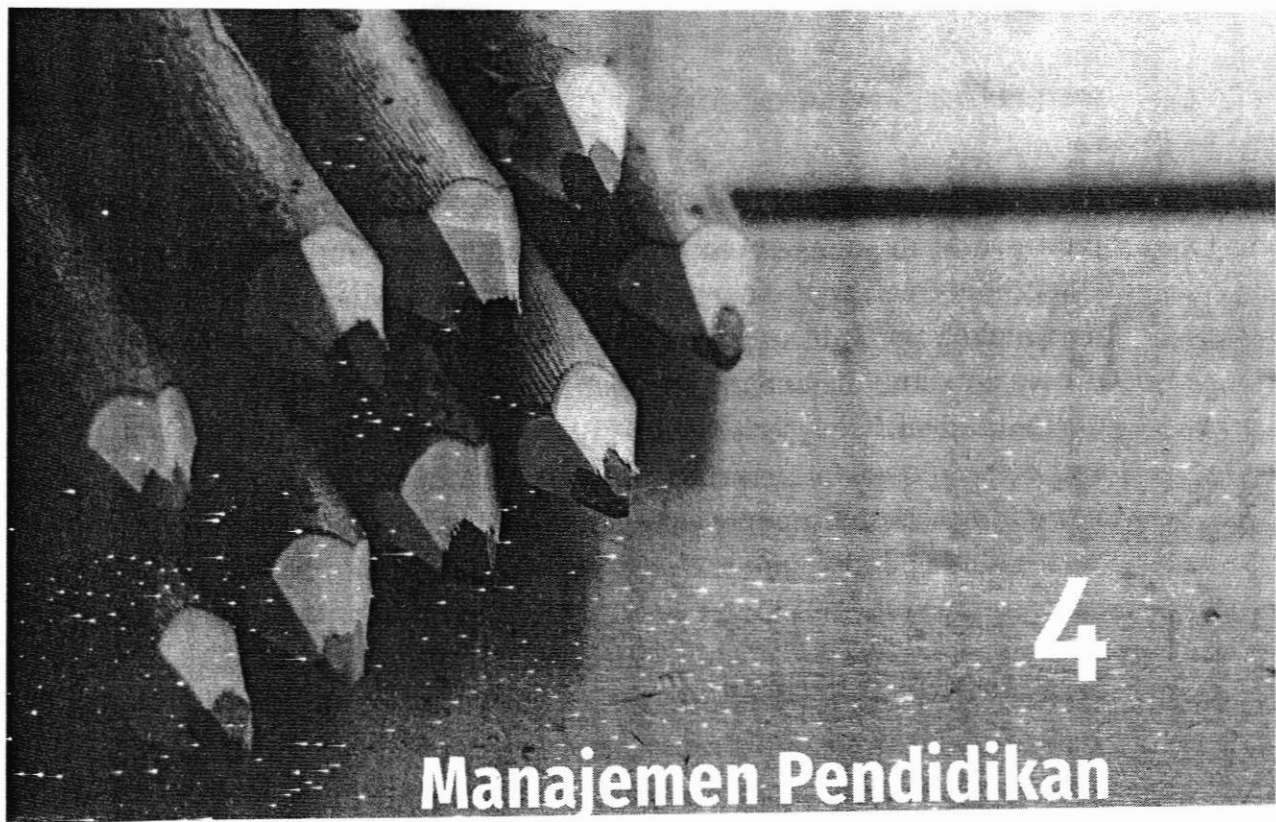
Cara atau gaya-gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam memengaruhi para bawahannya adalah tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang dari pemimpin, organisasi, pengikut, dan lingkungan.

Gaya-gaya kepemimpinan menurut Drs. S.P. Hasibuan adalah:

- a. Kepemimpinan *otoriter*, yaitu jika seorang pemimpin menganggap dirinya yang paling berkuasa, paling pintar dan mampu. Pengarahan bawahan dilakukan dengan cara instruksi/perintah.



- b. Kepemimpinan *partisipatif*, yaitu pemimpin menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya.
- c. Kepemimpinan *delegatif*, yaitu pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dengan agak lengkap, sehingga bawahan itu dapat mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan dengan agak bebas atau leluasa dalam melaksanakan tugas.



A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan adalah wadah yang menghantarkan seseorang ke dalam alur berpikir yang teratur dan sistematis. Dalam pengertiannya, pendidikan adalah “usaha sadar dan direncanakan 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”. Dalam pelaksanaannya, sebuah lembaga pendidikan kerap kali dihadapkan pada problem-problem sistem pembelajaran, mulai dari penyiapan sarana dan prasarana, materi, tujuan bahkan sampai pada penyiapan proses.

Dalam perkembangannya lembaga pendidikan, sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang *non-profit oriented*, memaksa pelaksana pendidikan menggunakan teori-teori yang sebelumnya sudah berkembang dalam dunia ekonomi. Maka tak heran ketika kita mendengar adanya teori manajemen pendidikan, yang pada dasarnya itu diambil dari teori-teori manajemen dalam dunia bisnis. Bukan berarti setelah meminjam teori manajemen ekonomi sebuah lembaga pendidikan menjadi komersial, tetapi semata-mata hanyalah digunakan sebagai landasan yang sistematis untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan. Sehingga hasilnya pun tidak bisa seperti yang diharapkan kalau seseorang menerapkan teori manajemen dalam bidang bisnis.

Dari kondisi yang semacam itulah, maka kita sebagai seorang yang nantinya akan mengemban amanah untuk mengembangkan potensi anak didik (manusia) dalam dunia pendidikan sesuai yang diharapkan dari makna pendidikan itu sendiri, setidaknya memahami bagaimana proses perkembangan teori manajemen yang dikembangkan dalam dunia pendidikan. Oleh sebab itu, apa yang kami sampaikan dalam tulisan ini adalah mengenai perkembangan teori manajemen dari masa klasik sampai masa kontemporer yang nantinya akan kita olah dan terapkan dalam dunia pendidikan.

B. MANAJEMEN PENDIDIKAN

Manajemen pendidikan berkaitan erat dengan organisasi, administrasi, dan pengelolaan pendidikan. Organisasi pendidikan terdiri dari sekelompok orang yang bersama-sama mengelola lembaga pendidikan, yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita pendidikan. Mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi dan sikap para anggotanya di bawah suatu manajemen dan kemudian melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita pendidikan. Manajemen dan pelaksanaan kegiatan pendidikan disebut administrasi pendidikan.

Pengertian administrasi pendidikan dengan pengertian manajemen pendidikan masih kelihatan tidak terpisah secara jelas. Ada yang mengatakan administrasi pendidikan sebagai cara kerja pengelolaan dengan fungsi merencanakan, mengorganisasi, dan memimpin lembaga pendidikan. Ada pula ahli yang menyebut administrasi pendidikan sebagai bagian pengarah yang efektif sementara manajemen pendidikan dikatakan sebagai pelaksana yang efektif.

Manajemen pendidikan didefinisikan sebagai "proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan menggunakan sumber daya organisasi pendidikan berdasarkan pada standar yang ditetapkan oleh lembaga atau satuan pendidikan".

Definisi tersebut mencakup beberapa kata/pengertian kunci, yaitu: Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan; kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen; tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut; dan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Adapun administrasi pendidikan dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan pendidikan dalam rangka



mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Administrasi merupakan keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh pengelola dan penyelenggara pendidikan pada suatu lembaga atau unit pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Dalam dunia pendidikan, manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menggunakan manajemen, seorang kepala sekolah bisa berperan sebagai administrator dalam mengemban misi, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar mengajar.

Berbicara tentang kegiatan pendidikan, di bawah ini beberapa pandangan dari para ahli tentang bidang-bidang kegiatan yang menjadi wilayah garapan manajemen pendidikan.

Ngalim 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.
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 silabus 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*.

Manajemen pendidikan di Indonesia menetapkan bahwa manajemen pendidikan harus berdasarkan pada delapan standar pendidikan sesuai dengan standar satuan pendidikan masing-masing, yaitu standar kelulusan, standar isi, standar proses, standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar keuangan, dan standar penilaian.



C. STUDI KASUS DI INDONESIA

Sejak zaman Orde Lama, Orde Baru sampai sekarang zaman Reformasi, sistem pendidikan nasional kita masih belum mempunyai perubahan yang signifikan. Persoalan pendidikan di Indonesia dewasa ini sangat kompleks. Permasalahan yang besar antara lain menyangkut persoalan mutu pendidikan, pemerataan pendidikan, dan manajemen pendidikan. Mengenai mutu pendidikan menurut Paul Suparno adalah masalah mengenai kurikulum, proses pembelajaran, evaluasi, buku ajar, mutu guru, sarana dan prasarana. Termasuk pemerataan pendidikan adalah masih banyaknya anak umur sekolah yang tidak dapat menikmati pendidikan formal di sekolah. Sedang persoalan manajemen pendidikan adalah menyangkut segala macam pengaturan pendidikan seperti otonomi pendidikan, birokrasi, dan transparansi agar kualitas dan pemerataan pendidikan dapat terselesaikan.

Inilah persoalan yang besar sebenarnya, karena bagaimanapun juga ketika sebuah institusi pendidikan tidak mempunyai sistem manajemen pendidikan yang baik, maka dapat dipastikan mutu pendidikannya pun bisa jadi tidak baik pula. Sebagaimana yang dirasakan dalam sistem manajemen pendidikan kita dewasa ini, dengan munculnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dimungkinkan akan sedikit menjawab persoalan tersebut.

Di atas juga sudah diterangkan tentang manajemen secara umum yang diterapkan dalam manajemen pendidikan kita. Sistem manajemen yang disusun oleh tokoh-tokoh manajemen, yaitu sistem POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) adalah sistem yang bagus bila dilaksanakan dengan sempurna.

Sistem manajemen pendidikan di Indonesia sejak zaman Orde Baru (yang masih menggunakan manajemen pendidikan sentralistik) sampai kemudian muncul Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang sudah cenderung kepada otomisasi lembaga-lembaga pendidikan (desentralisasi pendidikan), mempunyai arti yang sangat luas. Masing-masing mempunyai kekurangan dan kelebihan. Persoalan inilah yang akan kita bahas selanjutnya.

Sejak zaman Orde Baru telah banyak hal yang dicapai dalam pembangunan nasional, termasuk bidang pendidikan. Kemajuan ini juga mendapat pengakuan dari seluruh dunia dengan diberikannya penghargaan *Avisiena* kepada Presiden Republik Indonesia karena keberhasilan melaksanakan wajib belajar sekolah dasar. Namun di tengah-tengah kesuksesan yang telah dicapai tersebut masih banyak permasalahan yang



perlu diselesaikan, seperti halnya pengangguran tenaga-tenaga terdidik hasil dari sistem pendidikan kita. Di satu pihak, pendidikan kita telah melahirkan lulusan pendidikan tinggi dan menengah, tetapi di lain pihak, menambah jumlah pengangguran.

Sebagaimana dijelaskan oleh H.A.R. Tilaar, di dalam sistem pendidikan sekurang-kurangnya berisi faktor-faktor biaya, pengelola, institusi, dan sistem manajemennya. Sistem manajemen pendidikan kita (era Orde Lama dan Orde Baru) masih terlalu sentralistik (pemerintah pusat), sebagaimana kita tahu bahwa dalam sistem yang sentralistik dan birokratik, ruang-gerak untuk inovasi sangat terbatas. Demikian pula kreativitas dari para pendidiknya boleh dikatakan menjadi hilang karena segala sesuatu telah ditentukan menurut garis-garis yang ditentukan. Sehingga apa yang diinginkan daerah (lembaga pendidikan) tidak tercapai karena sifat yang sentralistik tersebut. Hasilnya adalah jumlah *output* banyak namun itu menambah pengangguran yang banyak pula.

Pada era reformasi mulai muncul Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) seiring dengan bergulirnya otonomi daerah (pelimpahan wewenang pemerintah pusat pada pemerintah daerah). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam bahasa Inggris disebut "*School Based Management*" merupakan strategi yang jitu untuk mencapai manajemen sekolah yang efektif dan efisien. Konsep ini pertama kali muncul di Amerika Serikat, latar belakangnya adalah ketika itu masyarakat mempertanyakan apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dengan tuntutan maupun kebutuhan masyarakat.

Model MBS ini adalah ide di mana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, yakni sekolah. Konsep ini didasarkan pada *self-determination theory* yang menyatakan bahwa apabila seseorang atau kelompok memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan tersebut. Dalam pelaksanaan MBS tersirat adanya tugas sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan menggunakan strategi yang lebih memberdayakan semua potensi sekolah secara optimal.

Sisi kelebihan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dibandingkan dengan model sentralistik adalah sekolah memiliki kekuasaan, antara lain: (1) mengambil keputusan berkaitan dengan pengelolaan kurikulum; (2) keputusan berkaitan dengan rekrutmen dan pengelolaan guru dan pegawai administrasi; (3) keputusan berkaitan dengan pengelolaan seko-



lah. Dengan demikian, dapat dilihat sekaligus ditegaskan bahwa model MBS ini pada hakikatnya adalah memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah, dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua *stakeholder*-nya.

Demikian pula yang disampaikan Mulyasa bahwa kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut: (1) kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru; (2) bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal; dan (3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.

Di samping itu dalam sebuah sekolah, tanggung jawab pokok untuk pembentukan moral dan intelektual akhirnya tidak terletak pada salah satu prosedur atau kegiatan baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler; akan tetapi terletak pada pengajarnya. Sekolah merupakan kebersamaan, tempat hubungan personel autentik antara pengajar dan pelajar dapat berkembang. Tanpa persahabatan itu banyak kekuatan dari pendidikan dan pengajaran akan menghilang. Hubungan saling percaya dan persahabatan autentik antara pengajar dan pelajar merupakan syarat mutlak pertumbuhan sejati dari komitmen kepada nilai-nilai. Proses itu semua akan terwujud ketika berada dalam ruang lingkup manajemen yang baik, dan ini menurut J. Drost, SJ akan terwujud dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

D. KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dalam pembahasan ini, konsep administrasi dipandang sama dengan konsep manajemen. Manajemen pendidikan terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan pendidikan. Secara sederhana, manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang diterapkan dalam bidang pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang berkaitan dengan pendidikan. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen pendidikan menuntut pula pemahaman tentang manajemen secara umum. Berikut ini akan dikemukakan tentang makna manajemen.

1. Administrasi/Manajemen

Dari segi bahasa *management* berasal dari kata *manage* (*to manage*) yang berarti "*to conduct or to carry on, to direct*" (*Webster Super*



New School and Office Dictionary). Dalam *Kamus Inggris-Indonesia* kata *manage* diartikan “mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola” (John M. Echols, Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*). Sementara itu dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, manajemen diartikan sebagai “proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran”. Dengan memperhatikan beberapa definisi di atas nampak jelas bahwa perbedaan formulasi hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama, yakni bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada. Sementara itu, definisi nomor empat yang dikemukakan oleh G.R Terry menambahkan dengan proses kegiatannya, sedangkan definisi nomor lima dari Sondang P. Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya dengan administrasi. Terlepas dari perbedaan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang tampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni: (1) manajemen merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain; dan (3) kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah melihat pengertian manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerja sama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan. Untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya. Dengan mengingat hal itu, maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

2. Konsep Administrasi/Manajemen Pendidikan

Setelah memperoleh gambaran tentang manajemen secara umum maka pemahaman tentang manajemen pendidikan akan lebih mudah, karena dari segi prinsip serta fungsi-fungsinya nampaknya tidak banyak berbeda. Perbedaan akan terlihat dalam substansi yang dijadikan objek kajiannya, yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan.

Oteng Sutisna (1989:382) menyatakan bahwa administrasi pendidikan hadir dalam tiga bidang perhatian dan kepentingan yaitu: (1) setting administrasi pendidikan (geografi, demografi, ekonomi, ideologi, kebudayaan, dan pembangunan); (2) pendidikan (bidang garapan administrasi); dan (3) substansi administrasi pendidikan (tugas-tugas-

nya, prosesnya, asas-asasnya, dan perilaku administrasi). Hal ini makin memperkuat bahwa manajemen/administrasi pendidikan mempunyai bidang dengan cakupan luas yang saling berkaitan, sehingga pemahaman tentangnya memerlukan wawasan yang luas serta antisipatif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Juga perlu pendalaman dari segi perkembangan teori dalam hal manajemen/administrasi.

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. Adapun 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).

Dalam kaitannya dengan makna manajemen/administrasi pendidikan berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen pendidikan yang dikemukakan para ahli. Dalam hubungan ini penulis mengambil pendapat yang mempersamakan antara manajemen dan administrasi terlepas dari kontroversi tentangnya, sehingga dalam tulisan ini kedua istilah itu dapat dipertukarkan dengan makna yang sama. Dengan memperhatikan pengertian di atas nampak bahwa manajemen/administrasi pendidikan pada prinsipnya merupakan suatu bentuk penerapan manajemen atau administrasi dalam mengelola, mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan. Fungsi administrasi pendidikan merupakan alat untuk mengintegrasikan peranan seluruh sumber daya guna tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu konteks sosial tertentu. Ini berarti bahwa bidang-bidang yang dikelola mempunyai kekhususan yang berbeda dari manajemen dalam bidang lain.

Lembaga pendidikan seperti organisasi sekolah merupakan kerangka kelembagaan di mana administrasi pendidikan dapat berperan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari tingkatan-tingkatan suatu organisasi, dalam hal ini sekolah, administrasi pendidikan dapat dilihat dalam tiga tingkatan, yaitu tingkatan institusi (*Institutional level*), tingkatan manajerial (*managerial level*), dan tingkatan teknis (*technical level*) (Murphy dan Louis, 1999). Tingkatan institusi berkaitan dengan hubungan antara lembaga pendidikan (sekolah) dan lingkungan eksternal; tingkatan manajerial ber-



kaitan dengan kepemimpinan, dan organisasi lembaga (sekolah); dan tingkatan teknis berkaitan dengan proses pembelajaran. Dengan demikian, manajemen pendidikan dalam konteks kelembagaan pendidikan mempunyai cakupan yang luas. Di samping itu, bidang-bidang yang harus ditanganinya juga cukup banyak dan kompleks dari mulai sumber daya fisik, keuangan, dan manusia yang terlibat dalam kegiatan proses pendidikan di sekolah.

Menurut Consortium on Renewing Education (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan, yaitu *integrative capital*, *human capital*, *financial capital*, *social capital*, dan *political capital*. Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan. Modal manusia adalah sumber daya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/pembelajaran. Modal keuangan adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan. Modal sosial adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas. Modal politik adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman sebagaimana dikemukakan di atas, nampak bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut. Dalam hubungan ini, sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan/proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu sekolah (Hoy dan Miskel 2001). Dengan demikian, nampak bahwa guru sebagai tenaga pendidik merupakan faktor penting dalam manajemen pendidikan, sebab inti dari proses pendidikan di sekolah pada dasarnya adalah guru, karena keterlibatannya yang langsung pada kegiatan pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan menentukan bagaimana kontribusinya bagi pencapaian tujuan, dan kinerja guru merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen pendidikan di sekolah agar dapat terus berkembang dan meningkat kompetensinya. Dengan peningkatan tersebut kinerja mereka pun akan meningkat, sehingga akan memberikan berpengaruh pada peningkatan kualitas.



E. MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN KREATIVITAS ANAK

Banyak kalangan yang belum puas dengan kualitas pendidikan di negara kita. Tentunya kita tidak jarang mendengarkan ungkapan-ungkapan seperti: “pendidikan negara kita belum berkualitas”, “pendidikan di Indonesia telah tertinggal jauh dari negara-negara lain”, “kapan kita akan maju kalau pendidikan kita berjalan di tempat”, dan lain sebagainya.

Para ahli pendidikan telah sepakat bahwa suatu sistem pendidikan dapat dikatakan berkualitas apabila proses kegiatan belajar mengajar berjalan secara menarik dan menantang sehingga peserta didik dapat belajar sebanyak dan sebaik mungkin melalui proses belajar yang berkelanjutan. Proses pendidikan yang bermutu akan menghasilkan hasil yang bermutu serta relevan dengan perkembangan zaman. Agar terwujud sebuah pendidikan yang bermutu dan efisien, maka perlu disusun dan dilaksanakan program-program pendidikan yang mampu membelajarkan peserta didik secara berkelanjutan. Dengan mutu pendidikan yang optimal, diharapkan akan menghasilkan keunggulan sumber daya manusia yang dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang secara pesat.

Untuk dapat mencapai pendidikan yang berkualitas, diperlukan manajemen pendidikan yang mampu memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Di antaranya yaitu manajemen peserta didik yang berupa pengelolaan dan pelaksanaan. Masih banyak kita temukan fakta-fakta di lapangan di mana sistem pengelolaan anak didik yang masih menggunakan cara-cara konvensional dan lebih menekankan pengembangan kecerdasan dalam arti yang sempit, dan tentunya kurang memberi perhatian kepada pengembangan bakat kreatif peserta didik. Padahal kreativitas bermanfaat untuk pengembangan diri anak didik dan merupakan kebutuhan perwujudan diri sebagai salah satu kebutuhan paling tinggi bagi manusia. Kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan, menilai dan menguji dugaan atau hipotesis, kemudian mengubahnya dan mengujinya lagi sampai pada akhirnya menyampaikan hasilnya. Dengan adanya kreativitas yang diimplementasikan dalam sistem pembelajaran, peserta didik nantinya diharapkan dapat menemukan ide-ide yang berbeda dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga ide-ide kaya yang progresif dan divergen pada nantinya dapat bersaing dalam kompetisi global yang selalu berubah.



Perubahan kualitas yang seimbang baik fisik maupun mental merupakan indikasi dari perkembangan anak didik yang baik. Tidak ada satu aspek perkembangan dalam diri anak didik yang dinilai lebih penting dari yang lainnya. Oleh itu tidaklah salah bila teori kecerdasan majemuk yang diutarakan oleh Gardner dinilai dapat memenuhi kecenderungan perkembangan anak didik yang bervariasi.

Oleh sebab itu, penyelenggaraan pendidikan saat ini harus diupayakan untuk memberikan pelayanan khusus kepada peserta didik yang mempunyai kreativitas dan juga talenta yang berbeda agar tujuan pendidikan dapat diarahkan menjadi lebih baik.

Muhibbin Syah menjelaskan bahwa akar kata dari pendidikan adalah “didik” atau “mendidik” yang secara harfiah diartikan memelihara dan memberi latihan. Adapun “pendidikan” merupakan tahapan-tahapan kegiatan mengubah sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang melalui upaya pelatihan dan pengajaran. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan tidak dapat lepas dari pengajaran. Kegiatan dari pengajaran ini melibatkan peserta didik sebagai penerima bahan ajar dengan maksud akhir dari semua hal ini sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 tentang Sisdiknas Tahun 2003: Agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam pendidikan, peserta didik merupakan titik fokus yang strategis karena kepadanya bahan ajar diberikan melalui sebuah proses pengajaran. Dan sudah mafhum bahwa peserta didik memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Mereka unik dengan seluruh potensi dan kapasitas yang ada pada diri mereka dan keunikan ini tidak dapat diseragamkan dengan satu aturan yang sama antara peserta didik yang satu dan peserta didik yang lain. Para pendidik dan lembaga pendidikan harus menghargai perbedaan yang ada pada mereka. Keunikan yang terjadi pada peserta didik memang menimbulkan satu permasalahan tersendiri yang harus diketahui dan dipecahkan sehingga pengelolaan murid (peserta didik) dalam satu kerangka kerja yang terpadu mutlak diperhatikan, terutama pertimbangan pada pengembangan kreativitas. Hal ini harus menjadi titik perhatian karena sistem pendidikan memang masih diakui lebih menekankan pengembangan kecerdasan dalam arti yang sempit dan kurang memberikan perhatian kepada pengembangan kreatif peserta didik. Hal ini terjadi karena konsep kreativitas yang masih kurang dipahami secara holistik, juga karena filsafat pendidikan yang sejak zaman penjajahan bermazhabkan asas penyeragaman dan

berorientasi pada kepentingan-kepentingan, sehingga pada akhirnya berdampak pada cara mengasuh, mendidik dan mengelola pembelajaran peserta didik.

Kebutuhan akan kreativitas tampak dan dirasakan pada semua kegiatan manusia. Perkembangan akhir dari kreativitas akan terkait dengan empat aspek, yaitu: aspek pribadi, pendorong, proses dan produk. Kreativitas akan muncul dari interaksi yang unik dengan lingkungannya. Kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan (masalah) ini, menilai dan mengujinya. Proses kreativitas dalam perwujudannya memerlukan dorongan (motivasi intrinsik) maupun dorongan eksternal. Motivasi intrinsik ini adalah intelegensi. Secara historis kreativitas dan keberbakatan dikaitkan dengan intelegensi yang tinggi, dan tes intelegensi tradisional merupakan ciri utama untuk mengidentifikasi anak berbakat intelektual. Tetapi pada akhirnya hal ini pun menjadi masalah karena apabila kreativitas dan keberbakatan dilihat dari perspektif intelegensi saja, maka berbagai talenta khusus yang ada pada peserta didik kurang diperhatikan yang akhirnya melestarikan dan mengembangbiakkan Pendidikan Tradisional Konvensional yang berorientasi dan sangat menghargai kecerdasan linguistik dan logika matematik. Padahal, teori psikologi pendidikan terbaru menghasilkan revolusi paradigma pemikiran tentang konsep kecerdasan. Prof. Gardner mengidentifikasi bahwa dalam diri setiap anak, apabila dirinya terlahir dengan otak yang normal, yakni arti tidak ada kerusakan pada susunan syarafnya, maka setidaknya terdapat delapan macam kecerdasan yang dimiliki oleh mereka.

Undang-undang No. 20 tentang sistem pendidikan nasional 2003, perundangan mengatakan "warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus". Baik secara tersurat ataupun tersirat UU No. 20 tersebut telah mengamanatkan untuk adanya pengelolaan pelayanan khusus bagi anak-anak yang memiliki bakat dan kreativitas yang tinggi.

Pengertian dari pendidikan khusus di sini merupakan penyelenggaraan pendidikan untuk peserta didik yang berkelainan atau peserta didik yang memiliki kecerdasan luar biasa yang diselenggarakan secara inklusif atau berupa satuan pendidikan-pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah. Pada akhirnya memang diperlukan upaya rasional dalam mengatur persoalan-persoalan yang timbul dari peserta didik. Karena itu, manajemen peserta didik merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.



Siswa berbakat di dalam kelas mungkin sudah menguasai materi pokok bahasan sebelum diberikan. Mereka memiliki kemampuan untuk belajar keterampilan dan konsep pembelajaran yang lebih maju. Untuk menunjang kemajuan peserta didik diperlukan modifikasi kurikulum. Kurikulum secara umum mencakup semua pengalaman yang diperoleh peserta didik di sekolah, di rumah, dan di dalam masyarakat dan yang membantunya mewujudkan potensi-potensi dirinya. Jika kurikulum umum bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan pendidikan pada umumnya, maka saat ini haruslah diupayakan penyelenggaraan kurikulum yang berbeda untuk memberikan pelayanan terhadap perbedaan dalam minat dan kemampuan peserta didik. Dalam melakukan kurikulum yang berbeda terhadap peserta didik yang mempunyai potensi keberbakatan yang tinggi, guru dapat merencanakan dan menyiapkan materi yang lebih kompleks, menyiapkan bahan ajar yang berbeda, atau mencari penempatan alternatif bagi siswa. Sehingga setiap peserta didik dapat belajar menurut kecepatannya sendiri. Dalam paradigma berpikir masyarakat Indonesia tentang kreativitas, cukup banyak orangtua dan guru yang mempunyai pandangan bahwa kreativitas itu memerlukan iklim keterbukaan dan kebebasan, sehingga menimbulkan konflik dalam pembelajaran atau pengelolaan pendidikan, karena bertentangan dengan disiplin. Cara pandang ini sangatlah tidak tepat. Kreativitas justru menuntut disiplin agar dapat diwujudkan menjadi produk yang nyata dan bermakna. Disiplin di sini terdiri dari disiplin dalam suatu bidang ilmu tertentu karena bagaimanapun kreativitas seseorang selalu terkait dengan bidang atau domain tertentu, dan kreativitas juga menuntut sikap disiplin internal untuk tidak hanya mempunyai gagasan, tetapi juga dapat sampai pada tahap mengembangkan dan memperinci suatu gagasan atau tanggung jawab sampai tuntas.

Jelas bahwa masa depan membutuhkan generasi yang memiliki kemampuan menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi dalam era yang semakin mengglobal. Tetapi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia saat ini belum mempersiapkan para peserta didik dengan kemampuan berpikir dan sikap kreatif yang sangat menentukan keberhasilan mereka dalam memecahkan masalah.

Kebutuhan akan kreativitas dalam penyelenggaraan pendidikan dewasa ini dirasakan merupakan kebutuhan setiap peserta didik. Dalam masa pembangunan dan era yang semakin mengglobal dan penuh persaingan ini, setiap individu dituntut untuk mempersiapkan mentalnya agar mampu menghadapi tantangan-tantangan masa depan. Oleh karena itu, pengembangan potensi kreatif yang pada dasarnya ada pada



setiap manusia, terlebih pada mereka yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa, perlu dimulai sejak usia dini, baik itu demi aktualisasi diri pribadi maupun untuk kelangsungan kemajuan bangsa. Pengembangan bakat dan kreativitas haruslah bertolak dari karakteristik keberbakatan. Kreativitas yang juga perlu dioptimalkan pada peserta didik meliputi ranah kognitif, afektif, dan psikomotor. Motivasi internal ditumbuhkan dengan memperhatikan bakat dan kreativitas individu serta menciptakan iklim yang menjamin kebebasan psikologis untuk ungkapan kreatif peserta didik di lingkungan rumah, sekolah, dan masyarakat.

Tantangan bagi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia adalah bagaimana membina serta mengembangkan secara optimal bakat, minat, dan kemampuan setiap peserta didik sehingga dapat mewujudkan potensi diri sepenuhnya agar nantinya dapat memberikan sumbangan yang bermakna bagi pembangunan masyarakat dan negara. Teknik kreatif ataupun taksonomi belajar pada saat ini harus fokus pada pengembangan bakat dan kreativitas yang diterapkan secara terpadu dan berkesinambungan pada semua mata pelajaran sesuai dengan konsep kurikulum berdiferensi untuk siswa berbakat. Dengan demikian diharapkan nantinya akan dihasilkan produk-produk dari kreativitas itu sendiri dalam bidang sains, teknologi, olahraga, seni dan budaya.





5

Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini

A. KONSEP DASAR PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Anak usia dini merupakan anak yang berada pada usia antara kelahiran sampai dengan delapan tahun. Istilah yang banyak digunakan, yaitu “pendidikan dan perawatan anak usia dini” (*early childhood care and education, ECCE*) mengacu pada berbagai proses dan mekanisme yang menopang dan mendukung pengembangan selama tahun-tahun awal kehidupan: Ini mencakup pendidikan, fisik, sosial dan perawatan emosional, stimulasi intelektual, perawatan kesehatan dan nutrisi. Ini juga termasuk dukungan keluarga dan masyarakat yang perlu mempromosikan perkembangan kesehatan anak (UNESCO dan UNICEF, 2012).

Pendidikan anak usia dini adalah upaya pembinaan untuk 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 (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Pendidikan anak usia dini pada dasarnya meliputi seluruh upaya dan tindakan yang dilakukan oleh pendidik dan orangtua dalam proses perawatan, pengasuhan dan pendidikan pada anak dengan menciptakan aura dan lingkungan di mana anak dapat mengeksplorasi pengalaman yang memberikan kesempatan kepadanya untuk mengetahui dan memahami pengalaman belajar yang diperolehnya dari lingkungan,

hidup sehat, rasa ingin tahu, kreatif, estetis, percaya diri, disiplin, sabar, mandiri, peduli, toleran, menyesuaikan diri, bertanggung jawab, jujur, rendah hati, dan santun dalam berinteraksi.

7. *Berorientasi pada pengembangan kecakapan hidup*

Pemberian rangsangan pendidikan diarahkan untuk mengembangkan kemandirian anak. Pengembangan kecakapan hidup dilakukan secara terpadu baik melalui pembelajaran untuk mengembangkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan maupun melalui pembiasaan dan keteladanan baik yang bersifat spontan maupun terprogram.

8. *Didukung oleh lingkungan yang kondusif*

Lingkungan pembelajaran diciptakan sedemikian rupa agar menarik, menyenangkan, aman, dan nyaman bagi anak. Penataan ruang diatur agar anak dapat berinteraksi dengan guru, pengasuh, dan anak lain. Lingkungan yang kondusif mampu mendorong munculnya proses pemikiran ilmiah. Lingkungan yang kondusif atau yang mendukung mencakup suasana yang baik, waktu yang cukup, dan penataan yang tepat. Waktu yang cukup maksudnya waktu cukup untuk bermain, cukup untuk beristirahat, dan cukup untuk bersosialisasi. Suasana lingkungan yang mendukung anak belajar, yaitu mampu memberikan perlindungan dan kenyamanan saat anak bermain dengan bahan dan alat sesuai ide anak, memberi kebebasan untuk anak melakukan eksplorasi dan eksperimentasinya, memberi kesempatan anak untuk memberikan penjelasan tentang cara kerja dan hasil yang dibuatnya, menyediakan berbagai alat dan bahan yang dapat mendukung cara anak bermain dan memberi dukungan dalam bentuk pertanyaan yang mendorong anak mengembangkan ide, bukan memberi arahan untuk dilakukan anak.

9. *Berorientasi pada pembelajaran yang demokratis*

Pembelajaran yang demokratis sangat di perlukan untuk mengembangkan rasa saling menghargai antara anak dan guru, dan dengan anak lain. Pembelajaran demokratis memupuk sikap konsisten pada gagasan sendiri, tetapi menghargai orang lain dan menaati aturan.

10. *Pemanfaatan media belajar, sumber belajar, dan narasumber*

Penggunaan media belajar, sumber belajar, dan narasumber yang ada di lingkungan PAUD bertujuan agar pembelajaran lebih kontekstual dan bermakna. Termasuk narasumber adalah orang-orang dengan profesi tertentu yang dilibatkan sesuai dengan tema, misalnya dokter, polisi, nelayan, dan petugas pemadam kebakaran.



B. JENIS LAYANAN PROGRAM SATUAN PAUD

Lembaga pendidikan anak usia dini dilaksanakan sesuai satuan pendidikan masing-masing. Untuk jumlah hari dan jam layanan adalah sebagai berikut:

1. Taman Kanak adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak usia empat tahun sampai dengan 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. TK dilaksanakan minimal lima 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.
2. Kelompok Bermain adalah salah satu bentuk PAUD pada jalur pendidikan nonformal yang menyelenggarakan program pendidikan sekaligus program kesejahteraan bagi anak usia dua sampai dengan empat 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). KB dilaksanakan setiap hari atau minimal tiga kali seminggu dengan jumlah jam minimal tiga jam. Minimal layanan dalam satu tahun 144 hari atau 32-34 minggu.
3. Taman Penitipan Anak adalah layanan pendidikan yang dilaksanakan pemerintah dan masyarakat bagi anak usia lahir - enam tahun yang orangtuanya bekerja. Peserta didik pada TPA adalah anak usia lahir - enam tahun. TPA dilaksanakan 3-5 hari dengan jam layanan minimal enam jam. Minimal layanan dalam satu tahun 144-160 hari atau 32-34 minggu.
4. Satuan PAUD Sejenis (SPS) adalah 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. SPS dilaksanakan minimal satu minggu sekali dengan jam layanan minimal dua jam. Kekurangan jam layanan pada SPS dilengkapi dengan program pengasuhan yang dilakukan orangtua sehingga jumlah layanan keseluruhan setara dengan 144 hari dalam satu tahun.



C. HAKIKAT MANAJEMEN PAUD

Manajemen PAUD adalah upaya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian yang dilakukan oleh seorang kepala PAUD dalam mengarahkan kinerja pendidik PAUD maupun staf PAUD untuk mencapai tujuan Lembaga PAUD dengan saling bekerja sama dan memanfaatkan berbagai fasilitas yang dimilikinya (Wiyani, 2015).

Manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan oleh pemimpin yang berperan sesuai dengan wewenang kepemimpinannya dan melibatkan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan serta informasi) melalui tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).

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.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen PAUD adalah suatu proses pengelolaan yang dilakukan oleh kepala/pengelola PAUD dengan melibatkan semua sumber daya yang ada di lembaga PAUD melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan agar menghasilkan anak usia dini (0-6 tahun) yang tumbuh kembang secara optimal dan memiliki kesiapan untuk memasuki pendidikan lebih lanjut.

D. KOMPONEN SUMBER DAYA PADA MANAJEMEN PAUD

Berdasarkan pengertian Manajemen PAUD di atas, dapat diketahui bahwa untuk mencapai tujuan lembaga PAUD, yaitu menghasilkan anak usia dini agar dapat tumbuh kembang secara optimal dan memiliki kesiapan untuk memasuki pendidikan lebih lanjut, maka Kepala/Pengelola PAUD perlu melibatkan semua sumber daya yang ada di lembaga PAUD. Adapun sumber daya yang dimaksud dalam manajemen PAUD di sini akan diuraikan di bawah ini.

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan pelaku utama dan komponen terpenting pada manajemen PAUD karena terkait dengan personel atau



Daftar Rujukan

- Agoes Soejono. 1987. *Aliran Baru dalam Pendidikan*. Bandung: CV Ilmu.
- Brewer, Jo Ann. 1992. *Introduction to Early Childhood Education*. Allyn and Bacon.
- Bennet, William J. and Chester E. Finn Jr, John T.E. Cribb Jr. 1999. *The Educated Child; A Parent Guide from Preschool throught eight grade*. New York: The Free Press.
- Barbara. 1988. *Day Early Childhood Educations*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Carol Seefeldt & Nita Barbour. 1998. *Early Childhood Education*. h. 13. New Jersey: PrenticeHall.
- Cathy Malley. *National Network for Child Care*. Avalaible at: <http://www.ncc.org/Child.Dev.html>.
- David Shaffer. 1999. *Developmental Psychology*. h. 4. California: Brooks/Cole.
- Drost,J SJ. 2005. *Dari KBK (Kurikulum Bertujuan Kompetensi) Sampai MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Depdiknas. 2002. *Kurikulum Hasil Belajar Anak Usia Dini*. h. 2. Jakarta: Puskur.
- _____. 2001. *Buku 1 Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- _____. 2003. *Pendidikan Berorientasi Kecakapan Hidup (Life Skill Education)*.
- Direktorat Pembinaan PAUD. 2015. *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan PAUD Holistik Integratif di Satuan PAUD*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak

Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

_____. 2015. *Pengelolaan Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

_____. 2015. *Pedoman Perencanaan Pengelolaan Kelas Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

_____. 2015. *Penilaian Pembelajaran Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

_____. 2015. *Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

_____. 2015. *Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.

Glenn E. Snelbecker. 1974. *Learning Theory, Instructional Theory, and Psychoeducational Design*. h. 12-13. USA: McGraw-Hill, .

Goleman, Daniel. 1995. *Emotional intelligence*. h. 285. USA: Bantam Book.

Gordon Dryden dan Jeannette Voss. 2000. *Revolusi Cara Belajar: Bagian 1*. Bandung: Kaifa.

Husen dan Torsten. 1995. *The Learning Society*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Luwis R. Benston. 1972. *Supervision and Management*. New York: McGraw Hill Book Company.

Made Pidarta. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Cet. ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.

Mamduh M. Hanafi. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Marthan Lay Kekeh. 2007. *Manajemen Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Depdiknas.



- M. Ngalim Purwanto. 1985. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Karya.
- Miarso, Yusufhadi. 2004. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. h. 528. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Miller, Regina. 1996. *The Developmentally Appropriate Inclusive Classroom in Early Education*. (T.tp.): Delmar Publisher.
- Maxim, George W. 1993. *The Very Young: Guiding Children from Infancy Through the Early Years*. (T.tp.): Publication Service Inc.
- Mujamil Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Mukminin Amirul. 2011. *Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini*. Semarang : Bahan Ajar PG PAUD FIP UNNES.
- Mulyasa E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*. Cet. ke-3 dan ke-4. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Munandar, Utami. 1999. *Kreativitas dan Keberbakatan; Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta: PT Gramedia Pusataka Utama.
- Muhibbin. Syah. 1999. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Terbaru*, Bandung: PTRemaja Rosda Karya.
- Papalia E. Diana and Olds Wendkos Sally. 1995. *Human Development*. . 201. USA: McGraw Hill Book Company.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional PAUD.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 146 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Pendidikan Anak Usia Dini.
- Romiszowski. 1981. *Design Instructional Systems*. h. 15. New York: Kogan Page.
- Roopnarine, Jaipaul, and James E. Johnson. 1987. *Approaches to Early Childhood Education*. Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Semiawan. Conny R. 2007. *Landasan pembelajaran dalam Perspektif Manusia*. Jakarta: Pusat Pengembangan Kemampuan Manusia.
- Spodek, Bernard. 1973. *Early Childhood Educations*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sagala, Syaiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sondang P. Siagian 1985. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Statistic-Human Development Index available at <http://www.undp.org>.
- Sujiono, Yuliani Nurani. 2009. *Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: PT Indeks.



- Suparno, A. Suhaenah. 2001. *Membangun Kompetensi Belajar*. Jakarta: Depdiknas, Direktorat pembelajaran Tinggi.
- Suryana. Dadan. 2017. Pembelajaran Tematik Terpadu Berbasis Pendekatan saintifik di Taman Kanak-kanak. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*. Vol. ke-11, Ed. ke-1 h. 67-82.
- Suryana. Dadan. 2016. *Pendidikan Anak Usia Dini Stimulasi dan aspek Perkembangan Anak*. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Suryana. Dadan. 2013. *Pendidikan Anak Usia Dini Teori dan Praktik Pembelajaran*. Padang: UNP Press.
- Tilaar. H. 1998. "Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional", dalam *Perspektif Abad Ke-21*. Magelang: Tera Indonesia.
- _____. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tina Bruce. 1996. *Childcare and Education*. h. 31. London: Hooder & Stoughton.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan Penjelasannya*. 2003. Yogyakarta: Media Wacana Press.
- UNESCO, UNICEF. 2012. *Early Childhood Care and Education*. Bangkok: UNESCO, UNICEF EAPRO & UNICEF ROSA.
- Vasta, Ross, Haith, Marshall M. Miller, Scott A, Child. 1999. *Psychology (The Modern Science)* Ed. ke-3. h. 170-176. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Wajong J. 1983. *Fungsi Administrasi Negara*. Jakarta: Djambatan.
- Wiyani, Novan Ardy. 2015. *Manajemen PAUD Bermutu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal. <https://www.banpaudpnf.or.id/download-center>.
- Buku Kebijakan Akreditasi BAN PAUD PNF.
 - Rubrik Penilaian Akreditasi BAN PAUD PNF.
 - Materi Pelatihan Asesor.
 - Materi Pelatihan Calon Pelatih.
 - Instrumen akreditasi lembaga PAUD.

