

Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan PAUD Unggulan Nasional

Imron Arifin

Administrasi Pendidikan, FIP Universitas Negeri Malang

Korrespondensi: Jalan Semarang 5, Malang, Email: ypas_malang@yahoo.com

Abstract: The educational excellence movement becomes a global issue at all levels, including early childhood education. The government and the community alike have high hopes in the improvement of quality and excellence of institutions of early childhood education in management, curriculum, and teaching-learning practices. Educational success is influenced by the effectiveness of the principal. The school principal as a key to educational success has effective strategies to implementing of the national excellence program for early childhood education. One of these, early childhood education is *Anak Saleh* in Malang as a subject for research. The result of research is that, excellent schools have outstanding characteristics with a beacon of brilliance. There are two types of effective principals who are the value-based juggler's, and the humanist's types. Principal's strategies have two roles which are internal and external agents for excellence of early childhood education.

Key Words: excellence early childhood education, strategic, principal.

Abstrak: Gerakan pendidikan unggul menjadi isu global di semua tingkat, termasuk pendidikan anak usia dini. Pemerintah dan masyarakat sama-sama memiliki harapan yang tinggi dalam peningkatan kualitas dan keunggulan lembaga pendidikan anak usia dini dalam manajemen, kurikulum, dan praktek belajar-mengajar. Keberhasilan pendidikan dipengaruhi oleh keefektifan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai kunci keberhasilan pendidikan memiliki strategi yang efektif untuk melaksanakan program keunggulan nasional untuk pendidikan anak usia dini. Salah satunya, pendidikan anak usia dini adalah *Anak Saleh* di Malang sebagai subjek untuk penelitian. Hasil penelitian adalah bahwa, sekolah-sekolah yang sangat baik memiliki karakteristik yang luar biasa dengan mencusuar kecemerlangan. Ada dua jenis pelaku yang efektif yang berbasis nilai-pemain sulap, dan jenis para humanis. Strategi kepala sekolah memiliki dua peran yang adalah agen-agen internal dan eksternal untuk keunggulan pendidikan anak usia dini.

Kata Kunci: keunggulan pendidikan anak usia dini, strategis, utama.

Keunggulan sekolah menjadi isu global dunia pendidikan. Gerakan keterunggulan pendidikan melanda seluruh dunia di semua level pendidikan, tidak terkecuali dalam dekade terakhir di Indonesia. Menurut Tilaar (1998) pemerataan mutu telah menjadi wacana yang menarik perhatian berbagai kalangan pendidikan dan profesional, juga bagi masyarakat yang menginginkan munculnya perubahan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan Pendidikan Anak Usia Dini yang dikenal dengan PAUD memberikan layanan pendidikan pada anak usia 0 sampai 6 tahun. Gerakan keterunggulan

pendidikan juga mempengaruhi pengelolaan PAUD baik perhatian pada hak-hak anak usia dini, pengembangan strategi bermain dan belajar, juga diperhatikannya pengembangan PAUD unggulan nasional oleh pemerintah pusat (Koran Pendidikan, 11/12/2007)

Pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa studi pendidikan unggul telah banyak membantu memecahkan masalah pendidikan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan (Lezzote & Beverly, 2004). Para peneliti telah menemukan bahwa salah satu faktor penentu

peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai motor penggerak, inovator, dan kreator bagi pengembangan sekolahnya (Blumberg & Greenfield, 2002; Arifin, 2007, 2008). Oleh karena itu, kajian tentang kepemimpinan yang efektif pada sekolah unggul menjadi perhatian para peneliti. Di Kota Malang dikenal pendidikan anak usia dini yang dipimpin dan dikelola secara baik dan ditetapkan pemerintah pusat sebagai PAUD Unggulan Nasional di Kota Malang. Prestasi-prestasi yang telah dicapai, antara lain: guru kepala dan guru-gurunya mencapai prestasi di tingkat regional maupun nasional, menjadi pusat pengembangan kurikulum dan strategi pembelajaran BCCT, juga menjadi pusat magang dan studi PAUD Unggulan di Jawa Timur (Koran Pendidikan, 18/12/2007; 18/03/2008; Malang Post, 02/06/2008. Kesuksesan PAUD Unggulan Anak Saleh mencapai prestasi dan pusat percontohan menjadi daya tarik dan penting untuk diteliti.

Berdasarkan konteks penelitian, penelitian ini difokuskan pada: “Strategi kepemimpinan kepala sekolah mengimplementasikan PAUD Unggulan Nasional”. Fokus ini selanjutnya dielaborasi ke dalam sub fokus berikut: (1) Bagaimanakah profil KB Anak Saleh sebagai PAUD Unggulan Nasional?, (2) Bagaimanakah profil kepemimpinan kepala KB Anak Saleh mencapai PAUD Unggulan Nasional? Dan (3) Bagaimanakah strategi kepemimpinan kepala KB Anak Saleh dalam mengimplementasikan program PAUD Unggulan Nasional?

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan profil KB Anak Saleh sebagai PAUD Unggulan Nasional?, (2) Mendeskripsikan profil kepemimpinan kepala KB Anak Saleh mencapai PAUD Unggulan Nasional?, (3) Mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala KB Anak Saleh dalam mengimplementasikan program PAUD Unggulan Nasional?

Hasil kajian ini dapat berguna bagi pengembangan pendidikan anak usia dini, baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat kajian ini di antaranya: (1) Memberikan masukan bagi KB Anak Saleh tentang catatan strategi yang telah dijalankan Kepala KB/PAUD dalam mencapai sukses pengimplementasian PAUD Unggulan Nasional; (2) memberikan masukan bagi Kepala KB/PAUD lain yang telah menjadi PAUD Unggulan Nasional sebagai bahan banding dan bagi KB belum menjadi PAUD Unggulan guna memberikan inspirasi, kreativitas, dan inovasi yang dapat diadaptasi untuk

pengembangan pendidikan sebagai implikasi bagi penyelenggaraan di KB/PAUD masing-masing; (3) dapat memberikan masukan pada Pemerintah Daerah, Dinas Pendidikan, dan DPRD, terutama dalam membina KB/PAUD agar dapat mencapai prestasi ditetapkan sebagai PAUD Unggulan Nasional; (4) secara konseptual dapat memperkaya teori tentang kepemimpinan kepala sekolah dan teori tentang sekolah unggul dengan latar belakang daerah perkotaan dalam negara yang sedang berkembang; dan (5) sebagai bahan referensi untuk peneliti lain untuk memperluas wawasan pengetahuan dan ketrampilan dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sekolah/PAUD unggul.

Agar tidak terjadi persepsi yang beragam tentang istilah-istilah yang digunakan dalam kajian ini maka diberikan definisi istilah sebagai berikut: (1) strategi yang di maksud dalam kajian ini adalah cara yang paling tepat dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah mengandung perhitungan-perhitungan dan pertimbangan berbagai faktor yang mungkin memberikan pengaruh secara sistematis, dan menghindari atau mengurangi kerugian yang mungkin terjadi. Dalam hal ini Kepala sekolah harus paham benar kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh sekolah, baik kekuatan internal maupun eksternal dan bagaimana memberdayakannya, serta mengatasi hambatan-hambatan; (2) kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam kajian ini adalah usaha kepala sekolah/PAUD dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan seluruh staf sekolah dan masyarakat agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka merencanakan dan melaksanakan program-program PAUD Unggulan nasional untuk meningkatkan dan mencapai standar nasional dan menjadi salah satu pusat studi banding dan magang secara nasional; (3) implementasi secara leksikal bermakna pelaksanaan program pemerintah pusat tentang PAUD Unggulan Nasional; (4) unggulan yang dimaksud dalam kajian ini adalah keberhasilan dan kemampuan yang diperoleh dengan cara kerjasama yang mendapat pengakuan dari berbagai pihak atas segala usaha yang telah dicapai mengenai keunggulan dari sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini KB/PAUD Anak Saleh ditetapkan sebagai PAUD Unggulan Nasional yang berarti menjadi pusat studi banding dan magang bidang manajemen dan pembelajaran BCCT.

Kepala sekolah merupakan jabatan formal bagi pemimpin sebuah sekolah, baik di Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) nonformal seperti Kelompok Bermain, Pos PAUD, Taman Pengasuhan Anak (TPA) dan yang formal seperti di Taman Kanak-kanak (TK) maupun di pendidikan dasar dan menengah. yang memiliki *position* ini disebut Kepala Sekolah (*School Principalship*, Kimbrough & Burkett, 2003). Berkaitan dengan posisi ini, Davies (2000: 48) menyebutkan: “*A school principal occupies a key position in the schooling system.*”

Di negara-negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam. Ada yang menyebut guru kepala (*head-teacher* atau *head-master*), kepala sekolah (*principal*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principal*), kepala sekolah pensupervisi (*supervising principal*), direktur (*director*), administrator (*administrator*), pemimpin pendidikan (*educational leadership*) (Champhell, dkk, 2003; Blumberg & Greenfield, 2002; Sergiovanni, 2008; Dubin, 2001; Coulson dalam Saran & Trafford, 2000).

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan kesuksesan sekolah. Hal ini sesuai dengan resolusi Senat Amerika No. 359 Tahun 1979 yang menetapkan bahwa sekolah-sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala sekolah sebagai kunci kesuksesan (Lipham, 2003). Blumberg dan Greenfield (2002) menyatakan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberi layanan saja, melainkan juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan “memelihara kerukunan”, ia mencurahkan waktu dan energi secara intelektual dan emosional untuk memperbaiki sekolah. Haycock (2008) menyatakan: “*leadership is not about one person, it's about building a shared commitment and building a leadership team*”. Kepala sekolah merupakan sosok unik yang membantu sekolah. Pertama, ber-*image* tentang apa yang dapat dilakukannya. Kedua, memberi arahan, dorongan, dan ketrampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya (Kimbrough & Burkett, 2003).

Direktorat Jenderal Pendidikan Non Formal dan In Formal, sub direktorat PAUD, pada tahun 2007 telah meluncurkan gagasan baru dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kelompok Bermain. Strategi tersebut berorientasi pada pembentukan pusat-pusat studi banding dan magang

bagi Kelompok Bermain yang dinilai memiliki kelayakan untuk dibina Direktorat dalam meningkatkan kualitas pembelajaran BCCT (*Beyond Centers and Circle Time*).

Pada pertengahan tahun 2007 telah ditetapkan 5 PAUD di tingkat propinsi dan 5 PAUD di tingkat Kabupaten dan Kota sebagai PAUD Unggulan Nasional Rintisan. Penetapan ini merupakan program peningklatan mutu PAUD yang efektif dan inovatif, dibandingkan dengan pembinaan yang bersifat kuantitatif dengan menghabiskan dana besar tetapi hasilnya kurang signifikan. Adanya PAUD-PAUD Unggulan Nasional ini berarti Direktorat memiliki PAUD Binaan yang akan menjadi pusat studi banding dan magang PAUD dan Pos PAUD di masing-masing wilayah.

Pada tahun 2008 program ini dikembangkan ke wilayah-wilayah lain secara bertahap dan sekaligus mengevaluasi perkembangan PAUD Unggulan rintisan.

Keberhasilan PAUD Unggulan Nasional sangat dipengaruhi berbagai latar, baik secara fisik, sosiologis, kultural, dan letak geografis PAUD yang telah ditetapkan. Selain itu, faktor kepemimpinan kepala PAUD juga menjadi faktor determinan lain terkait sukses atau gagalnya menerapkan program PAUD Unggulan Nasional. PAUD unggulan Nasional yang sukses dan memenuhi standar nasional akan diresmikan oleh direktur PAUD, apabila belum terpenuhi, maka belum akan diresmikan sampai tim menilai berhasil.

METODE

Penelitian ini memperhatikan proses dan menggunakan rancangan penelitian studi kasus tunggal (*single case*) dengan pendekatan kualitatif (*qualitative approach*). Penelitian ini tergolong ke dalam jenis studi kasus, yaitu kasus yang berkaitan dengan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Implementasikan PAUD Unggulan Nasional. Penelitian studi kasus merupakan pengungkapan secara deskriptif suatu keadaan, latar, obyek, atau suatu peristiwa secara rinci dan mendalam (Yin, 2000). Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif (Bogdan & Biklen, 1998; Mantja, 2003),, penelitian ini mempelajari dan mengeksplorasi memahami pengalaman kepala PAUD dan guru dalam melaksanakan program PAUD Unggulan.

Guba dan Walf (dalam Moleong, 2008) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dapat dikatakan sebagai penelitian naturalistik karena menyelidiki peristiwa yang terjadi secara alamiah atau natural. Sehingga pengkajian terhadap permasalahan akan menghasilkan data deskriptif atau dengan kata lain penelitian ini diusahakan pada pengumpulan data deskriptif yang dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian. Pada umumnya data deskriptif yang dikumpulkan lebih banyak dalam bentuk kata-kata dan gambar daripada angka-angka (Norman & Lincoln, 2005).

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif, sangat penting terkait dengan aktivitas peneliti itu sendiri di lapangan. Peneliti merupakan instrumen utama (*key instrumen*) yang memang harus hadir secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data (Norman & Lincoln, 2005). Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal (kata-kata dan perilaku dari subyek penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian). Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen, foto, dan benda-benda yang digunakan sebagai pelengkap data primer.

Data diperoleh dari sumber data dengan teknik pengumpulan data (1) wawancara mendalam (*Indeep Interviewing*), (2) observasi atau pengamatan berperan serta (*Participant Observation*), dan (3) studi dokumentasi. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut merupakan teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif (Bogdan dan Biklen, 1998). Dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data dapat dipilah menjadi dua bagian besar, yaitu teknik interaktif dan teknik non interaktif. Teknik interaktif meliputi wawancara mendalam dan pengamatan berperan serta sedangkan dokumentasi (analisis dokumen dan arsip) termasuk teknik non interaktif (Norman & Lincoln, 2005).

Analisis data dilakukan dengan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan kepada orang lain sesuai dengan fokus penelitian. Ada tiga tahapan yang akan dilakukan dalam menganalisis data dalam penelitian

ini, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Secara teknis yang dilakukan peneliti dalam menganalisis setelah pengumpulan data, yaitu: (1) mengembangkan sistem pengodean dan (2) penyortiran data. Analisis dilakukan dengan mengembangkan sistem pengodean (Bogdan & Biklen, 1998).

Agar keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini betul-betul baik dan terpercaya, maka dilakukan pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada criteria tertentu sebagaimana yang disarankan Lincoln & Guba (1995) yaitu: kredibilitas (keterpercayaan), transferabilitas (keteralihan), dependabilitas (ketergantungan), dan konfirmabilitas (kepastian).

HASIL

Profil PAUD Anak Saleh

PAUD Anak Saleh merupakan PAUD nonformal yang berada di pusat kota (urban) namanya dikenal sebagai Kelompok Bermain (KB, Play Group), PAUD ini melayani anak usia 2 s.d. 4 tahun, dan dikenal memiliki banyak prestasi, baik prestasi lembaga (Juara 1 PAUD Inovatif Provinsi), peserta didik (Juara 1 Menyanyi), maupun para pendidiknya (Juara Karya PAUD dan Guru Kreatif nasional, Juara 1 Teacher Award Provinsi, dll), levelnya lokal maupun di tingkat nasional. Program kegiatan PAUD ini tidak hanya dilaksanakan di lingkungan sekolah, tetapi juga banyak program di luar sekolah (*out door*) yang dilaksanakan seperti *excursion*, *out bound*, *family in*, *moving home*, dan *gardening*. Dokumen ketatausahaan sampai arsip surat tertata secara tertib.

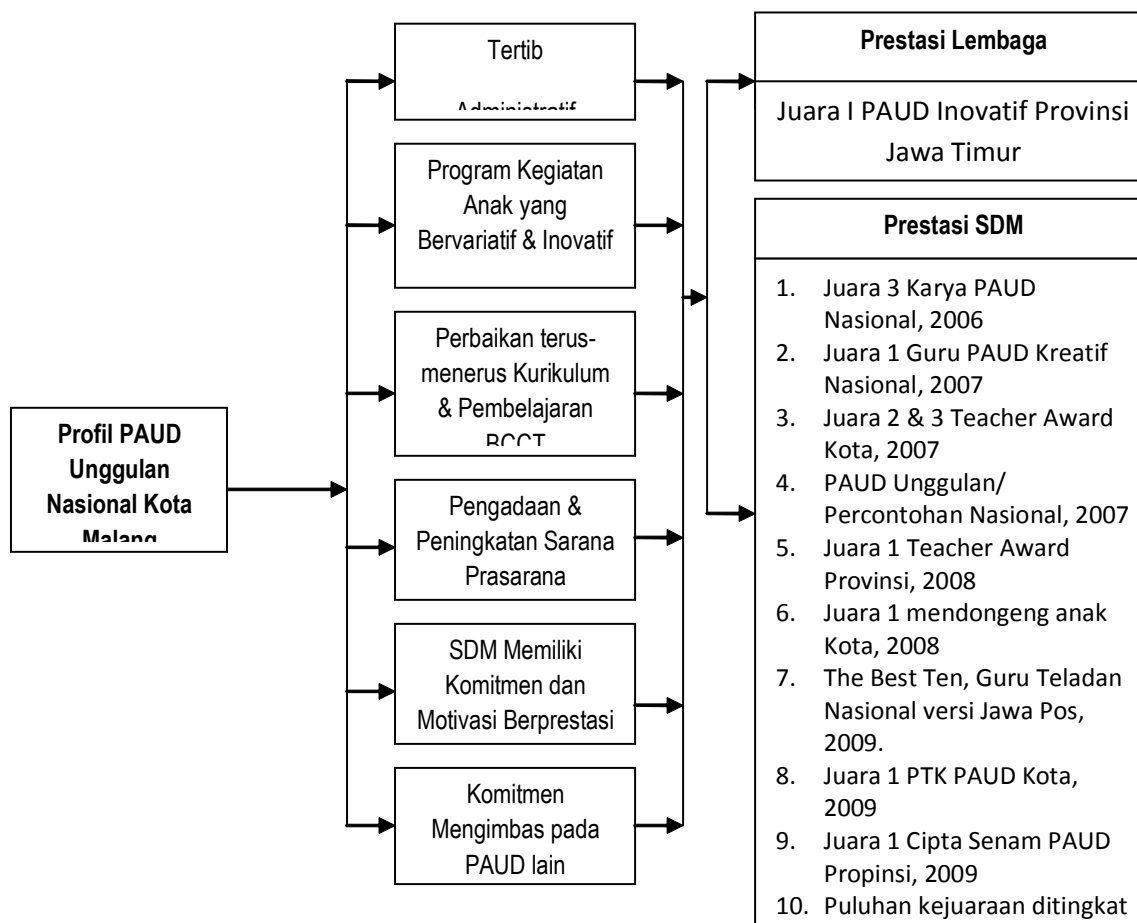
Kurikulum yang dikembangkan secara internal menggunakan pendekatan *Webbing Lesson Plan*, yang meliputi *Annual Lesson Plan*, *Semester Lesson Plan*, *Weekly Lesson Plan*, dan *Dayly Lesson Plan*. Kurikulum ini dirancang sendiri oleh para pendidik di bawah kepemimpinan kepala sekolah dan mendapat evaluasi dari ahli yang dijabar oleh ketua dan pembina yayasan. Strategi pembelajaran yang digunakan adalah *Beyond Centers and Circle Time* (BCCT) yang dikembangkan oleh CCRT Florida dan Direktorat PAUD. Manajemen kelas yang dilaksanakan oleh PAUD ini menggunakan *Moving*

Class Approach. Para peserta didiknya senantiasa berpindah sentra setiap harinya. Sarana dan prasarananya cukup memadai, selain sentra persiapan, sentra cooking, sentra balok, sentra main peran mikro dan makro, sentra seni dan craft, sentra iman dan taqwa, sentra bahan alam dan cair, juga dilengkapi dengan fasilitas pendukung lain, seperti ruang *audio-visual*, laboratorium komputer, dapur anak, perpustakaan, ruang UKS, ruang *braingym*, ruang *learning resource center*, ruang *physical exercises*, *children swimming pool*, mushola, *water purify*, *general hall*, *Birthday hall*, *Traffic garden*, *mini garden*, dan *play ground*.

Keberhasilan PAUD Anak Saleh mencapai prestasi dan menjadi PAUD Unggulan Nasional tidak terlepas dari komitmen yang tinggi dari kepala sekolah dan para pendidiknya. Pada jam efektif, para pendidik, masuk mulai pukul. 06.30 sampai 13.00. Namun dalam prakteknya mereka rata-rata pulang sampai pukul 15.00, bahkan untuk aktivitas tertentu sampai pukul 17.00 secara sukarela. Tingginya komitmen

iniilah menjadikan berbagai program dapat berjalan dengan baik, perancangan kurikulum tertuntaskan, pendalaman pembelajaran BCCT terimprovisasi secara baik. Pendeknya, rumah dan sekolah/PAUD tidak hanya tempat bekerja, tetapi juga tempat mereka hidup, belajar, dan beribadah. Konsep ini mereka sebut: “*our school is a place for living, working, learning, and praying.*”

Tingginya komitmen ini, tidak hanya untuk menumbuhkan profesionalisme dan prestasi di lingkungan KB Anak Saleh. Lembaga ini juga turut serta menumbuhkan semangat inovatif pada lembaga PAUD lain di Kota Malang. Sebanyak 120 kader Pos PAUD dan juga PAUD Rindam V Brawijaya telah dibina dalam bentuk magang dan pelatihan gratis. Pembinaan PAUD segugus Lowokwarupun juga dilakukan. Dampak dari kegiatan ini menjadikan senter kegiatan PAUD di Kota Malang terarah ke PAUD Anak Saleh. Seluruh aktivitas ini dipusatkan di hall yang luasnya sekitar 8 X 20 meter. Gambaran tentang PAUD Anak Saleh ini dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Profil PAUD Unggulan Nasional

Profil Kepala Sekolah/PAUD

Kepala sekolah yang memimpin PAUD Anak Saleh termasuk seorang yang visioner dan inovator, ia tokoh pertama yang membawa inovasi pembelajaran BCCT di Kota Malang, karena ketika metode ini dirujuk dan disosialisasikan Direktorat PAUD, ia salah satu peserta mewakili Propinsi Jawa Timur mengikuti training, training of trainer, magang dan studi banding tentang BCCT. Posisinya yang lain selain menjadi trainer BCCT Provinsi, ia juga sebagai ketua HIMPAUDI Kota Malang menjadikannya mudah mensosialisasikan strategi pembelajaran ini, setelah ia terapkan dan evaluasi di lembaganya sendiri. Di samping itu, ia mendapat suport dari yayasan, baik secara moril maupun secara keilmuan sebab sebagian besar pengurusnya para dosen perguruan tinggi.

Ide-ide baru senantiasa ditumbuhkan dan digairahkan pada para pendidikannya, termasuk memberdayakan dan memotivasi agar mencapai prestasi di segala bidang. Ia dikenal sebagai “penggerak” dan “pembangkit semangat” bagi para pendidik yang dipimpinnya dengan dilandasi semangat spiritualisme (keislaman). Prestasi positif tidak hanya diraihinya, tetapi ia telah menghantar pendidikannya dua kali menjadi juara nasional. Lembaga yang dipimpinnya telah pula menjadi juara 1 tingkat nasional dan dua kali juara 1 tingkat provinsi. Kesuksesan ini menjadi bukti bahwa kepemimpinannya tergolong sukses.

Program PAUD Unggulan Nasional, bukan sekedar nama dan hibah dana dari pemerintah pusat, melainkan mampu diimplementasikan secara efektif sampai memperoleh pengakuan dari pemerintah, terbukti dengan diresmikan PAUD Unggulan Nasional oleh Direktur PAUD pada Agustus 2009. Salah satu tulisan Direktur PAUD adalah: “PAUD Anak Saleh lebih unggul dari PAUD Singapore dan Indonesia yang saya kunjungi” (Jawa Pos, 08/08/2009 dalam Dokumen Anak Saleh, 2009). Tentu kesuksesan mengimplementasikan PAUD Unggulan Nasional ini menjadi bukti tentang suksesnya kepemimpinan kepala sekolahnya.

Strategi Kepala Sekolah/PAUD

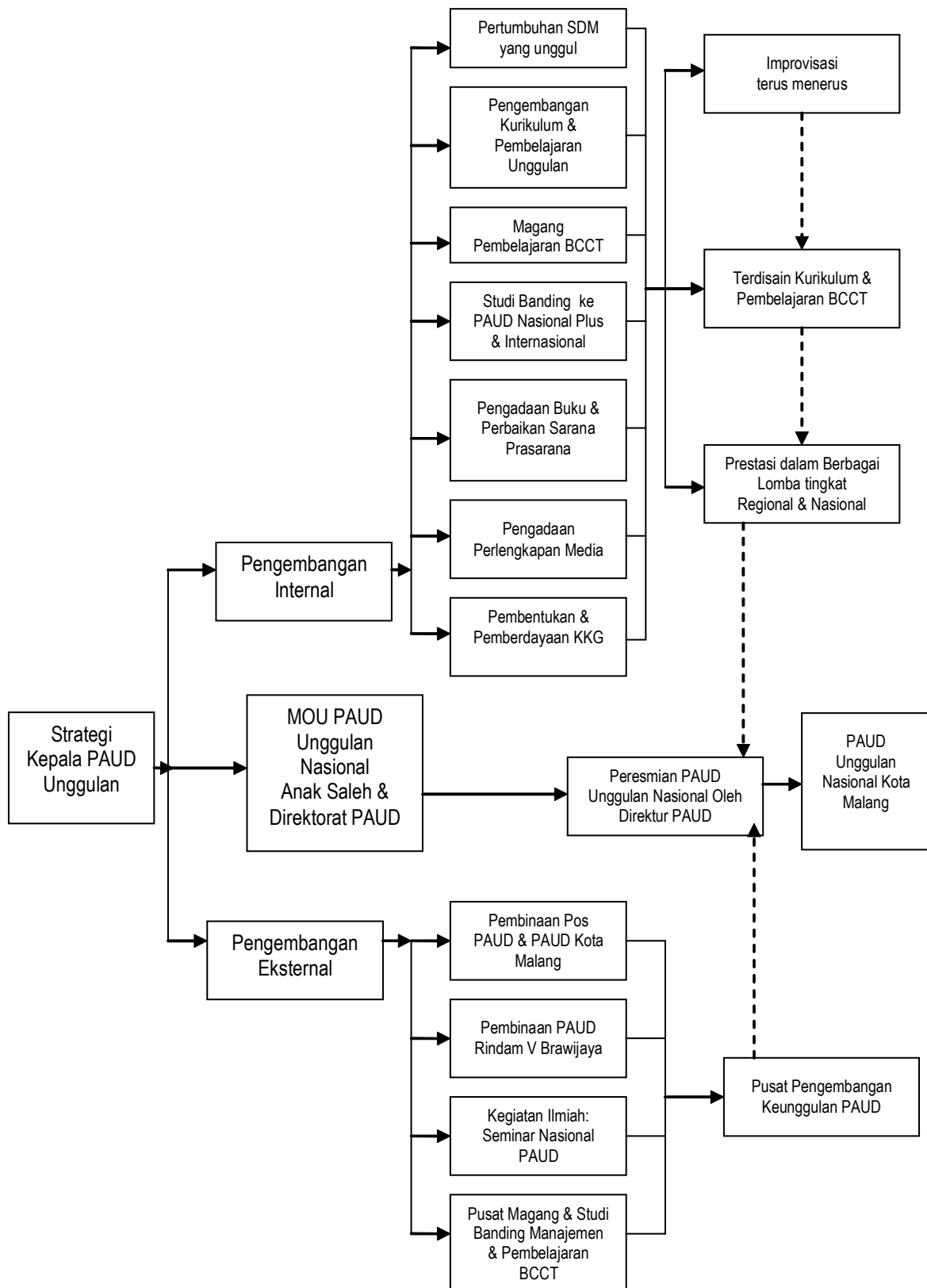
Strategi yang digunakan kepala sekolah/PAUD dalam mengimplementasikan PAUD Unggulan Nasional terdiri dari dua bagian. Pertama,

pengembangan internal yang meliputi: (1) menumbuhkan profesionalisme SDM guna capai keunggulan atau prestasi, (2) mengembangkan kurikulum dan strategi pembelajaran BCCT, (3) melakukan pembinaan diri melalui kegiatan magang dan studi banding ke sekolah-sekolah nasional plus dan internasional dalam menerapkan inovasi pembelajaran, (4) memperkaya buku melalui pembelian dan pembuatan big book oleh para pendidik, (5) pengadaan dan pembuatan media pembelajaran oleh para pendidik melalui workshop, (6) membentuk Kelompok Kerja Pendidik (KKP) yang bertugas merancang kurikulum, mengimplementasikan strategi pembelajaran, membuat media, dan sharing keilmuan tentang PAUD. Dampak dari penerapan strategi ini adalah tumbuhnya pembiasaan improvisasi para pendidik yang dilakukan secara terus-menerus (*continuous improvement*), tercapai pembuatan kurikulum dan pelaksanaan pembelajaran BCCT, juga tercapainya berbagai prestasi tingkat lokal sampai nasional yang dicapai lembaga maupun para pendidikannya.

Kedua, pengembangan eksternal yang meliputi: (1) pembinaan permagangan dan training pada Pos PAUD se Kota Malang, (2) Pembinaan permagangan dan pelatihan PAUD Rindam V Brawijaya dan PAUD se Kutai Barat, Kaltim, (3) dilaksanakan kegiatan ilmiah, seperti pelatihan manajemen PAUD, pembelajaran BCCT, dan seminar dan lokakarya nasional tentang kePAUDan, dan (4) membuka diri menjadi pusat magang dan studi banding bagi PAUD di seluruh tanah air, di administrasi tercatat pesertanya tidak hanya Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, NTT, NTB, dan Papua, tetapi juga studi banding dari luar negeri, diantaranya: Malaysia, Thailand, Australia, Ethiopia, dan Gambia-Afrika (Dokumen Anak Saleh, 2009). Dampak dari pelaksanaan pengembangan eksternal ini telah menghantarkan PAUD Unggulan Nasional Anak Saleh menjadi salah satu PAUD Percontohan dan menjadi pusat pengembangan keunggulan PAUD. Strategi pengembangan internal maupun eksternal beserta dampaknya dapat dilihat pada Gambar 2.

PEMBAHASAN

Becker, dkk (dalam Sergiovanni, 2008) melakukan sejumlah penelitian tentang sekolah yang efektif dan tidak efektif. Hasil penelitian menemukan



Gambar 2. Strategi Kepala PAUD Implementasikan PAUD Unggulan Nasional

dua karakteristik sekolah. Pertama, ditemukan sejumlah sekolah yang diberi label sekolah terkemuka (*outstanding schools*) yang disebut sebagai menara kecermelangan (*beacons of brilliance*). Kedua, ditemukan sejumlah sekolah yang serba kekurangan (*poor school*) yang diberi label kantong wabah penyakit (*pot-holes of pestilence*). Sekolah yang *beacon of brilliance* dicirikan dengan: (1) kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, karismatik, dan bersemangat dalam membangkitkan guru-gurunya, (2) para guru dan siswa bersemangat tinggi, para guru bekerja sebagai tim dengan semangat tinggi, bahkan memberi layanan melebihi harapan normal, (3) kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa menghargai keunggulan sekolah dan berusaha merencanakan program baru dan strategi mengatasi kekurangan, (4) program pembelajaran berorientasi pada kebutuhan siswa, terdesain secara sistemik, inovatif, dan modern tidak bersifat rutinitas dan ritualistik, dan (5) kepala sekolah dan guru menyediakan waktu tidak hanya pada jam dinas, hingga suasana sekolah penuh antusiasme. Sedangkan sekolah yang *pot-holes of pestilence* memiliki kondisi sebaliknya.

Temuan Becker, dkk (dalam Sergiovanni, 2008), senada dengan temuan Horng, dkk (2009) dan Cavanagh, dkk (2004), temuan ini pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan temuan penelitian ini bahwa PAUD Unggulan Anak Saleh memiliki ciri: (1) Tertib administratif, (2) Program kegiatan anak bervariasi dan inovatif, (3) improvisasi terus-menerus dalam perancangan kurikulum (*webbing lesson plan*) dan strategi pembelajaran *beyond centers and circle time*. (4) Pengadaan dan peningkatan mutu sarana prasarana yang semakin lengkap dan memadai, (5) komitmen yang tinggi dari kepala sekolah dan para pendidik, dibuktikan dengan sukarela menyediakan waktu yang tidak terbatas pada jam dinas, guna mengembangkan mutu lembaga, (6) motivasi tinggi dalam berprestasi (*need for achievement*), dibuktikan dengan capaian prestasi lembaga, anak didik, dan para pendidiknya di tingkat lokal sampai nasional, dan (7) memiliki komitmen mengimbaskan keunggulan lembaga dalam manajemen dan pembelajaran pada PAUD lain dalam bentuk magang dan studi banding, serta kegiatan ilmiah lainnya.

Penelitian Dubin (2001), juga Rice, dkk (2009) tentang kepala sekolah menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif berperan sebagai pengelola

pembelajaran (*instructional manager*), pemimpin inspirasional (*inspirational leader*), pengelola sumber daya (*manager of resources*), pakar organisasi (*organizational expert*), penasihat/pelindung guru (*teacher advocate*). Keefektifan kepala sekolah ini oleh Blumberg dan Greenfield (2002) dibagi menjadi delapan tipe yaitu: *the organizer, the value based juggler, the authentic helper, the broker, the humanist, the catalyst, the rationalist, dan the politician*.

Berdasarkan karakteristik kepala sekolah/PAUD Anak Saleh yang mampu mengubah keadaan berdasarkan nilai-nilai persuasif dan spiritual, yakni melakukan perubahan program baru yakni proyek PAUD Unggulan Nasional dengan mendasarkan nilai-nilai persuasi dan semangat spiritual guna mempengaruhi pendidik, tenaga kependidikan, dan orang tua peserta didik dalam proses menumbuhkan dan meningkatkan mutu sekolah menjadi PAUD unggulan dengan tetap berorientasi pada peningkatan layanan pembelajaran dan kemajuan belajar peserta didik, maka tipe ini dapat disebut sebagai “The value-based juggler”. Disamping itu, kesuksesannya mendorong para pendidik mencapai berbagai prestasi di tingkat lokal sampai nasional dengan menerapkan konsep *people-plus follow through* atau *tut wuri handayani* dengan sangat memperhatikan faktor-faktor manusiawi dalam memotivasi dan membangkitkan semangat staf, maka juga bertipe “The humanist”

Penelitian Fuller (1987), Brookover (2000), Nias (2000), Fullan (2001), juga Ubben dan Hughes (2001), menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif merupakan individu sangat mampu menciptakan keefektifan atau keunggulan sekolah yang dipimpinnya. Peran utama kepala sekolah tersebut telah dipandang dari berbagai sudut, di antaranya sebagai administrator, agen perubahan (*agent of change*), dan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*). Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah/PAUD Anak Saleh memiliki strategi yang unggul dalam meningkatkan keunggulan PAUD yang dipimpinnya melalui strategi pengembangan internal dan eksternal. Ini berarti ia tidak hanya menjadi pelopor keunggulan PAUD pada lembaga yang dipimpinnya sebagai *internal agent*, tetapi juga mensosialisasi dan mentransfer keunggulan pada PAUD lain sebagai *external agent for excellent of early childhood education*.

SIMPULAN

Profil PAUD Unggulan Nasional Anak Saleh memiliki karakteristik berikut: (1) Tertib administratif, (2) Program kegiatan anak bervariasi dan inovatif, (3) improvisasi terus-menerus dalam perancangan kurikulum (*webbing lesson plan*) dan strategi pembelajaran *beyond centers and circle time*. (4) Pengadaan dan peningkatan mutu sarana prasarana yang semakin lengkap dan memadai, (5) komitmen yang tinggi dari kepala PAUD dan para pendidik, dibuktikan dengan sukarela menyediakan waktu yang tidak terbatas pada jam dinas, guna mengembangkan mutu lembaga, (6) motivasi tinggi dalam berprestasi (*need for achievement*), dibuktikan dengan capaian prestasi lembaga, anak didik, dan para pendidiknya di tingkat lokal sampai nasional, dan (7) memiliki komitmen mengimbaskan keunggulan lembaga dalam manajemen dan pembelajaran pada PAUD lain dalam bentuk magang dan studi banding, serta kegiatan ilmiah lainnya.

Profil kepemimpinan kepala sekolah/PAUD unggulan memiliki tipe pengubah peningkatan mutu berbasis nilai atau *the value-based juggler*, sekaligus berperan sebagai pemotivator dan pemberi semangat berprestasi dengan memberi dorongan dari belakang secara manusiawi atau *the humanist*, yang diiringi dengan gaya pemimpin yang berorientasi pencapaian prestasi (*achievement oriented leadership*).

Strategi kepala sekolah/PAUD unggulan dilaksanakan dengan melakukan pengembangan internal dan eksternal, sehingga kepala sekolah berperan ganda sebagai *internal agent* dan *external agent for excellent of early childhood education*

SARAN

Berdasarkan simpulan penelitian disarankan pada kepala dan pendidik Anak Saleh agar tetap melestarikan gerakan keterunggulan yang telah dicapai secara baik, bahkan dapat dikembangkan menjadi budaya unggul (*continous improvement for excellent*). Bagi kepala dan pendidik PAUD lain, yang bukan PAUD Unggulan dapat mengambil inspirasi keterunggulan, terutama dalam konteks pembelajaran pada PAUD Anak Saleh. Bagi pemerintah, hendaknya tetap melakukan pembinaan sekaligus memanfaatkan gerakan keterunggulan guna diimbaskan pada PAUD lain yang ada di kota

Malang khususnya. Bagi para akademisi dan praktisi, hasil penelitian ini dapat memperkaya keterwacanaan tentang ke-PAUDan. Bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian pada PAUD Unggulan Nasional dengan meninjau konteks dan fokus yang berbeda dengan penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, I. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi: Studi Multi Kasus MIN Malang I, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*. Yogyakarta: Aditya Media
- Arifin, I, dkk (1996). *Penelitian Kualitatif dalam bidang Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Arifin, I. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif pada Sekolah Unggul Masa Depan*. Makalah seminar dosen AP FIP. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. 2002. *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. 3th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R.C., & Biklen, R.,S. 1998. *Qualitative for Education: An Introduction to Theory and Method*. 3th Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Brookover, W.B., dkk. 2000. *Creating Effective Schools: An In-service Program For Enhancing School Learning Climate and Achievement*. 3th Edition. Holmes Beach, Florida: Learning Publications, Inc.
- Cavanagh, R.F., dkk 2004. *Investigating Principal Leadership of Pedagogic Renewal Using Rasch & LISREL Analysis*. Paper of Annual Conference at The Australia Association for Research in Education. Melbourne.
- Champbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. 2003. *Introduction to Educational Administration*. 6th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Davies, G.A. 2000. *Effective Schools and Effective Teachers*. 3th Edition Boston: Allyn and Bacon.
- Depdiknas, 2002. *Kurikulum dan Hasil Belajar Kompetensi Dasar Pendidikan Anak Usia Dini 4-6 tahun*. Jakarta: Balitbang Depdiknas

- Depdiknas, 2007. *Pedoman PAUD Unggulan Nasional*. Jakarta: Direktorat PAUD Ditjen PNFI Depdiknas RI.
- DeRoche, E.F. 2000. *How School Administrators Solve Problems*. 4th Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Dokumen Anak Saleh 2009. *Profil PAUD Unggulan Nasional Anak Saleh: dilampiri Kumpulan Berita Media Massa*. Malang: PAUD Anak Saleh Malang.
- Dubin, A.E. 2001. *The Principal as Chief Executive Officer*. 2th Edition. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. 2001. The Principal as An Agent of Knowledge Utilization for School Improvement. Dalam D. Hopkins, & M. Wideen (Eds.). *Alternative Perspective on School Improvement*. (hal. 89-103). 2th Edition. London: The Falmer Press.
- Fuller, B. 1987. What School Factors Raise Achievement in the Third World. *Review of Educational Research*, 57 (3), 225-292.
- Greenleaf, R.K. 2003. *Servant Leadership-within a Transformative-Part*. 8th Edition New York: Paulist Press.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. 2000. *Change in Schools: Facilitating The Process*. 4th Edition. Albany: State University of New York Press.
- Hallinger, F., & Leithwood, K. 1994. Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. 5 (3), 206-218.
- Haycock, K. 2007. Education Leadership: A Bridge to School Reform. Wallace Report on The Foundation. *National Education Leadership*, (p. 25-32).
- Hopkins, D., & Wideen, M. 2004. *Alternative Perspectives on School Improvement*. 3th Edition. London and New York: John Willey.
- Hornig, E.L., dkk, 2009. *Principal Time-Use and School Effectiveness*. CALDER Working Paper 34. Washington, D.C.: The Urban Institute.
- Hughes, L.W., & Ubben, G.C. 2000. *The Elementary Principal's Handbook: A Guide to Effective Action*. 5th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Kimbrough, R.B., & Burkett, C.W. 2003. *The Principalship: Concepts and Practices*. 3th Edition. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Kyte, G.C. 1999. *The Principal at Work*. Revised Edition. Boston: Ginn and Company.
- Lezzote, L., & Beverley, A.B. 2004. *School Improvement Based on Effective Schools Research: A Promising Approach for Economically Disadvantaged and Minority Students*. Albany: ERIC.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G.L. 2002. *Naturalistic Inquiry*. 4 th Edition. Beverly Hill, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lipham, J.M., & Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. 2003. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. 2th Edition. New York: Longman Inc.
- Mantja, W. 2003. *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1998. *Qualitative Data Analysis A Sources Book of New Methods*. 2th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Moleong, L.J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan 9. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Morse, J.M. 2004. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. 3th Edition. London: SAGE Publications.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob, R. 1988. *School Matters: The Junior Years*. Wells: Open Books.
- Neagely, R.L., & Evans, N.D. 2000. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. 2th Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Nias, J. 2000. The Negotiation of Decision-Making Roles in a New School. Dalam Sandy Goulding, dkk. *Case Studies in Educational Management*. 2th Edition. London: Harper and Row Publisher.
- Norman, D., & Lincoln, Y.S. 2005. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4th Edition. London: SAGE Publication.
- Owens, R.G. 2004. *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. 8th Edition. Boston: Pearson Education.

- Permendiknas No. 58 Tahun 2009 tentang *Standar PAUD*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Postlethwaite, T.N. 2002. *Success and Failure in School*. Dalam Philip G. Altbach, Robert F. Arove, & Gail P. Kelly (Eds.). *Comparative Education*. 3th Edition. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Purnell, R.F. & Gotts, E.E. 2005. *An Approach for Improving Parent Involvement Through More Effective School-Home Communications*. 4th Edition. New Orleans, L.A.: Southern Association of Colleges and Schools.
- Rasmuson MR, Seidel RE, Smith WA, & Booth EM. 1988. *Komunikasi untuk kelangsungan Hidup Anak*. HEALTH COM a Project Conducted by the Academy for Educational Development.
- Reynolds, D. 2000. Research on School/Organization Effectiveness: The End of The Beginning. Dalam R. Saran, & V. Trafford (Eds.). *Research in education management and policy: Restrospect and Prospect*. (hal. 9-23). 2th Edition. London: The Falmer Press.
- Rice, J.K., dkk 2009. *Principal Effectiveness and Leadership in an Era of Accountability: What Research Says*. CALDER Working 39. Washington DC: The Urban Institute.
- Santoso, S. 2004. *Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Citra Pendidikan.
- Saran, R., & Trafford, V. 2000. *Research in Education Management and Policy: Restrospect and Prospect*. 2th Edition. London: The Falmer Press.
- Scheerens, J. 2002. *Effective Schooling: Research, Theory, and Practice*. 3th Edition. New York: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. 2008. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. 6th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Shaeffer, S.F. 1979. *Schooling in a Developing Society: A Case Study of Indonesian Primary Education*. Disertasi tidak dipublikasikan. Stanford: The School of Education and The Committee on Graduate Studies of Stanford University.
- Stoops, E., Rafferty, M., & Johnson, R.E. 2005. *Handbook of Educational Administration: A Guide for Practitioner*. 4th Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Tilaar, H.A.R. 1998. *Manajemen Pendidikan Nasional : Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Rosdakarya.
- Townsend, T. 2004. *Effective Schooling for the Community*. 4 th Edition. London and New York: Routledge.
- Townsend, T. 1994b. Goals for Effectiveness Schools: The View from the Field. *School Effectiveness and Scholl Improvement*. 5, (2), 127-148.
- Ubben, G.C., & Hughes, L.W. 2001. *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. 3th Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Undang-Undang RI. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UNICEF 2003 *The State of the World's Children 2003* United Nations Children Fund, New York.
- Wiles, J. & Bondi, J. 2000. *Principles of School Administration: The Real World of Leadership in Schools*. 2th Edition. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company.
- Yin, R. 2000. *Case Study Methods*. 4th Edition. London: SAGE Publication.