**PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN LEMBAGA PAUD TERPADU**

**Sri Wahyuni**

**Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang**

**Email: go**[**.grin99@gmail.com**](mailto:grin99@gmail.com)

***Abstract****: The research was designed using multi-site design at three early childhood education in Malang. The study indified on the strategic planning process, including the process of preparing the vision, mission, context analysis, and form of organizational strategy. Using an inductive analysis techniques, Data were collected using the method of observation, study documentation, and depth interviews with principals, teachers, and parents. The results showed that (1) the institution of early childhood has conducted a process of strategic planning, which started with the formulation of the vision and mission by the principlas, then it was discussed with the teachers, committees, and foundations. The vision and the mission disseminated through meetings, writing, songs or chants in the school; (2) The institution also conducted context analysis through the SWOT analysis to identify weaknesses, strengths, threats, opportunities of institutions. Based on analysis of the result, it was found that the most influential aspect of the organization services was human resource aspect and partnership with the community; (3) The strategic phases conducted to improve the quality of service agencies were a) the institution created a special service; b) the institution developed to build the educators that can serve as a model for their student; c) the institution ctrated an innovation to improve the quality of service; d) the institution implemented an efficient and effective management with the integrated service model; and e) the institution developed networks with stakeholders and surrounding communities. This strategy was formulated in a participatory, involving all elements of the school and the foundation in a special meeting forum. It is suggested that any early childhood institutions should develop a vision-mission and socialize to all members; perform context analysis; and develop the strategic phases to improve service quality.*

*Keywords: strategic planning, developmental , integrated early childhood education institution*

**1. PENDAHULUAN**

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa

penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia

Dini di Indonesia masih mengalami

permasalahan dalam hal jangkauan pelayanan, jenis pelayanan, model pelayanan yang belum terintegrasi dan kualitas pengelolaan kurang profesional.

Dari sekitar 28,9 juta anak usia dini, baru sekitar 15,4 juta anak yang sudah memperoleh layanan pendidikan anak usia dini (Kemdikbud, 2011) maka pemerintah menargetkan APK sebesar 72,90 % pada tahun 2014. Adanya beberapa permasalahan tersebut mendorong pemerintah mengeluarkan kebijakan PAUD holistik- integratif atau PAUD Terpadu sekaligus untuk menghilangkan dikotomi antara PAUD jalur formal dan PAUD jalur nonformal. Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini Non Formal dan Informal (PAUDNI) mengeluarkan kebijakan bahwa pada tahun 2014 jumlah PAUD terpadu akan dilipatgandakan menjadi 1.000 PAUD terpadu (Kompas.com, 2012). Kebijakan tersebut berimplikasi pada menjamurnya lembaga-lembaga PAUD di masyarakat. Menurut data HIMPAUDI Kota Malang, di Kota Malang pada tahun 2013 telah terdapat lebih dari 275 lembaga PAUD, beberapa diantaranya tercatat sebagai PAUD Terpadu. Tingkat kompetisi antar lembaga semakin tinggi dan tuntutan peningkatan kualitas layanan menjadi hal yang perlu mendapat perhatian agar lembaga PAUD mendapat kepercayaan dari masyarakat sehingga berdampak pada semakin banyak anak yang masuk PAUD dan berdampak positif pada peningkatan APK.

Karena itu lembaga PAUD perlu bersifat proaktif dalam bersaing untuk memberikan jasa pendidikan kepada konsumen atau pengguna jasa pendidikan sehingga dapat meningkatkan angka partisipasi masyarakat terhadap layanan PAUD. Kunci sukses untuk menghadapi kompetisi pendidikan adalah dengan menciptakan aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang inovatif dan mengembangkan harapan sekolah yang lebih besar (Wijaya, 2012:2). Menurut hasil penelitian Stica Mihaela (2011) tentang pengembangan organisasi di lembaga taman kanak-kanak ditemukan kesimpulan bahwa pengelola lembaga pendidikan taman

kanak-kanak atau *preschool* perlu menggunakan perencanaan strategis yang berlandaskan pada visi dan misi organisasi karena tanpa visi dan misi, suatu organisasi pasti akan stagnasi dan involusi, jika beroperasi dalam pengaruh lingkungan yang kuat. Senada dengan temuan tersebut, penelitian Khoiriyah (2008) juga membuktikan bahwa manajemen strategis mampu meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Beberapa pengalaman dari dunia perusahaan juga telah menunjukkan keefektifan penerapan perencanaan strategis. Perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya dengan menawarkan produk bernilai lebih tinggi kepada konsumen, lebih sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael,1997:15). Seperti halnya yang dialami oleh perusahaan kodak yang didirikan oleh George Eastman, bahwa dengan manajemen strategis, Eastmen mampu menjadikan perusahaan sebagai salah satu diantara 25 perusahaan papan atas di Amerika serikat. Demikian juga halnya perusahaan Sony yang berhasil menjadi pelopor dalam bidang elektronika, sehingga produk Sony hampir selalu ada di setiap rumah (Dirgantoro, 2001:22). Menyikapi hal tersebut maka lembaga PAUD perlu melaksanakan perencanaan strategis dalam rangka meningkatkan partisipasi dan kepuasan pelanggan. Apalagi selama ini menurut Cadwell (2005) penelitian tentang pendidikan anak usia dini belum banyak yang menyentuh pada kepemimpinan, manajerial, dan supervisi.

Oleh karena itu kajian terhadap perencanaan strategis pengembangan lembaga PAUD sangat diperlukan dan dapat dimulai dari 3 lembaga PAUD yang mampu mengelola lembaga dengan baik sehingga mampu berkembang pesat dan mendapat respon positif dari masyarakat, yaitu PAUD Restu 2, As Salam, dan Pelita Hati. Ketiga lembaga berada pada posisi

persaingan, namun lembaga tersebut mampu bertahan (*survive*) dan berkembang menjadi sebuah lembaga PAUD yang diminati oleh masyarakat. Salah satu indikator dari perkembangan PAUD tersebut terlihat dari jumlah siswa yang belajar di lembaga tersebut. Seperti misalnya di PAUD Restu 2, As Salam, dan Pelita Hati beberapa tahun terakhir terus bertambah, sehingga saat ini siswa yang ingin masuk ketiga lembaga tersebut harus memesan tempat (*indent*) terlebih dahulu. Lembaga juga melakukan analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kekurangan untuk melakukan perbaikan lembaga. Seperti misalnya yang dilakukan oleh PAUD Terpadu Pelita Hati yang berusaha memanfaatkan peluang untuk mendirikan Taman Penitipan Anak berdasarkan permintaan dan kebutuhan wali murid. Ketiga lembaga juga memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas dan dilaksanakan dengan baik dan dijabarkan dalam program kerja sekolah. Berdasarkan rasional tersebut maka penelitian ini penting dilakukan untuk menemukenali proses perencanaan strategis pengembangan lembaga PAUD yang meliputi 1) proses pengembangan visi dan misi lembaga;

2) proses analisis lingkungan lembaga; dan

3) pola penyusunan strategi pengembangan lembaga PAUD.

**2. METODE**

Penelitian ini bertujuan untuk

membangun teori (*grounded theory*) berdasarkan kajian secara mendalam dan interpretasi fenomena di lapangan tentang perencanaan strategis Pengembangan lembaga PAUD Terpadu yang merupakan bagian dari fokus penelitian disertasi yang sedang dikembangkan oleh peneliti. Maka pendekatan penelitian yang dianggap relevan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif (Lincoln

&Guba, 1985, Creswell, 1994 dan 2009; Ary, et al., 2002; Patton, 2002; Schram,

2003; Mantja, 2008; Babbie, 2008; Johnson

& Christensen, 2009; Moedzakir, 2010))

dengan rancangan penelitian multisitus.

Penelitian dilakukan di tiga lembaga PAUD Terpadu yang berdomisili di Kota Malang. Ketiga lembaga yang dimaksud adalah PAUD Terpadu Restu 2, As Salam, dan Pelita Hati. Lembaga tersebut sangat cocok untuk penelitian ini karena (1) Lembaga ini telah mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sehingga lembaga ini memiliki perkembangan yang cukup signifikan baik dari segi jumlah siswa, perkembangan sarpras, dan kualitas layanan; (2) Dalam kegiatan penelitian pendahuluan peneliti menemukan bentuk-bentuk implementasi perencanaan strategis, dimana lembaga telah memiliki visi misi dan melaksanakan visi dan misi tersebut dengan sebuah perencanaan program yang disesuaikan dengan sumberdaya lembaga; (3) Lokasi penelitian sangat terbuka dengan rencana penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Peneliti berperan sebagai instrumen utama (Creswell, 2009; Lincoln & Guba, 1985), dimana peneliti secara partisipatif hadir dalam komunitas situs yang diteliti dan melakukan wawancara mendalam terhadap partisipan. Peneliti juga melakukan observasi secara partisipatif terhadap gejala-gejala atau fenomena yang terjadi di 3 situs. Informan kunci pada penelitian ini berjumlah 21 orang yang terdiri dari 3 orang kepala sekolah, 3 orang staf administrasi, 6 orang guru, dan 9 orang wali murid. Pemilihan sumber data ini ditentukan berdasarkan saran dari Spradley bahwa seorang informan harus dipilih dari orang yang mampu memberikan informasi sebanyak-banyaknya terkait dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi secara simultan. Dalam melakukan

wawancara mendalam, peneliti mengikuti langkah-langkah yang dikemukakan oleh Lincoln and Guba. Kegiatan wawancara dilakukan kepada para informan kunci yang telah ditentukan, dan dilakukan secara simultan sesuai dengan jenis data yang ingin dikumpulkan. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan pedoman wawancara secara terbuka. Observasi dilakukan terhadap situasi atau gejala yang tampak di lokasi penelitian. Teknik dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data yang terkait dengan identitas, latar belakang, danprofil lembaga, pengelolaan dan perkembangan kegiatan di lembaga, kegiatan ekstrakurikuler, data prestasi siswa, data siswa, guru, dan data lain yang relevan.

Analisis data dilaksanakan dengan

analisis induktif yang meliputi analisis dalam situs dan analisis lintas situs (Bogdan

& Biklen, 1982). Analisis data dalam situs

adalah analisis data terhadap masing- masing situs yang dijadikan lokasi penelitian secara individual, yaitu analisis data pada PAUD Terpadu Restu 2, analisis data pada PAUD Terpadu As Salam, dan analisis data pada PAUD Terpadu Pelita Hati. Proses analisis dalam situs ini dilakukan dengan memperhatikan petunjuk dari Miles and Hubermas (1984), Bogdan and Biklen (1982) yaitu dimulai sejak atau berbarengan dengan pengumpulannya, meliputi kegiatan reduksi data, display data, dan verifikasi.

Sedangkan analisis lintas situs

adalah pemaduan temuan-temuan yang dihasilkan dari beberapa situs penelitian, misalnya hasil analisis atau temuan pada Restu 2 akan dipadukan dengan hasil analisis atau temuan pada As Salam, sehingga dapat menghasilkan temuan baru. Berdasarkan temuan-temuan yang dihasilkan pada situs pertama, dirumuskan temuan-temuan sementara. Selanjutnya temuan-temuan sementara

tersebut diuji melalui temuan- temuan yang diperoleh pada situs-situs kedua dan ketiga. Temuan-temuan yang didukung oleh temuan yang diperoleh pada situs kedua dan ketiga diangkat sebagai teori atau temuan penelitian. Uji kredibilitas dilakukan melalui berbagai cara diantaranya dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan kecermatan, trianggulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan member chek. Uji trasferibilitas dilakukan oleh peneliti dengan cara memaparkan sedetail mungkin tentang setting penelitian, sehingga dapat diketahui benar sejauhmana hasil penelitian dapat ditranfer atau diterapkan pada lingkungan yang lain. Uji dependabilitas dilakukan dengan cara menunjukkan seluruh proses penelitian mulai dari penentuan masalah, memasuki lapangan, menentukan partisipan, melakukan pengumpulan data, analisis data, sampai pada melakukan uji keabsahan data.

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setiap lembaga atau organisasi memiliki rumusan visi dan misi.

Kedudukan visi dan misi bagi sebuah organisasi menjadi sangat penting, karena dengan rumusan visi dan misi, sebuah

organisasi akan mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu visi dan misi organisasi harus dirumuskan secara jelas dan dapat dipahami seluruh anggota organisasi. Tidak terkecuali bagi sebuah organisasi atau lembaga pendidikan juga memerlukan rumusan visi dan misi yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para kepala sekolah lembaga PAUD yang diteliti, disimpulkan bahwa setiap lembaga PAUD memiliki rumusan visi misi yang jelas. Visi lembaga PAUD merupakan cita-cita lembaga dalam mengemban tugas mendidik anak-anak usia dini menjadi generasi idaman. Berbagai langkah operasional telah dirumuskan lembaga dalam bentuk rumusan

misi, sehingga visi yang telah dirumuskan dapat dicerna secara operasional dan dapat dilaksanakan oleh lembaga tersebut dengan baik. Visi ketiga lembaga memang mirip, namun rumusan misi dari ketiga lembaga sangat berbeda. Adanya perbedaan rumusan misi tersebut disebabkan karena proses penyusunan visi dan misi masing- masing lembaga berbeda, dan dirumuskan oleh pihak yang berbeda pula.

Rumusan visi misi ketiga lembaga PAUD tersebut bukanlah rumusan yang diturunkan oleh para pemimpin pendahulunya dan dilaksanakan secara turun temurun. Namun merupakan transformasi dari visi misi sebelumnya, yang dikembangkan dan dirumuskan kembali sesuai dengan perkembangan zaman. Kepala Sekolah PAUD Restu 2 menerangkan bahwa penyusunan visi misi Restu 2 dilakukan melalui sebuah proses. Tahapan-tahapan penyusunan visi misi PAUD Restu 2 diterangkan sebagai berikut, “Rumusan visi dan misi sekolah sudah mengalami beberapa kali perubahan. Namun perubahannya tidak terlalu jauh. Seperti misalnya saya hanya menambahkan kata sehat dan cerdas dalam rumusan visi. Proses penyusunan visi misi diawali oleh konsep yang dibuat oleh kepala sekolah kemudian dirapatkan dengan para guru. Setelah guru-guru memberi masukan dan menyetujui, maka selanjutnya rumusan visi misi tersebut diajukan kepada pihak yayasan. Biasanya yayasan menyerahkan sepenuhnya kepada pihak sekolah.” Proses penyusunan visi dan misi juga dilakukan oleh lembaga PAUD As Salam. Menurut kepala sekolah rumusan visi dan misi yang sekarang digunakan merupakan hasil perubahan dari rumusan visi dari kepala sekolah yang lama, sebagaimana penuturan berikut, “Dulu kepala sekolah lama sudah merumuskan visi misi, tetapi saya rubah ketika saya diamanahi menjadi kepala sekolah. Hal yang saya rubah ini kemarin susunan kata cerdas, taqwa, mandiri, saya

rubah taqwanya kita dahulukan dan kita tambahkan kata mandiri.” Perubahan visi misi di lembaga PAUD As Salam, tidaklah dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, namun dilakukan melalui tahapan yang didahului dengan proses diskusi dengan segenap guru di sekolah, kemudian dilanjutkan sosialisasi kepada yayasan dan pihak-pihak terkait. Setiap guru memiliki hak untuk memberikan saran dan masukan untuk perbaikan rumusan visi misi, demikian juga dengan pihak yayasan. Berdasarkan paparan proses penyusunan visi misi ketiga lembaga, terbukti bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam proses penyusunan visi misi. Kepala sekolah memiliki kontribusi besar dalam menyusun konsep awal dari visi misi. Rumusan visi dan misi yang dihasilkan, selanjutnya dimusyawarahkan kepada pihak-pihak tertentu yang berkepentingan seperti guru dan pihak yayasan dalam sebuah forum rapat. Pihak yayasan biasanya memberikan kewenangan sepenuhnya kepada sekolah untuk merumuskan visi dan misi. Namun pihak yayasan juga memberikan dukungan dan saran agar visi misi sekolah sesuai dengan visi yayasan.

Visi dan misi bukanlah hanya sekedar

slogan atau semboyan yang dimiliki oleh suatu lembaga.Visi dan misi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dengan demikian visi dan misi harus diketahui oleh semua pihak terkait. Hal ini disadari sepenuhnya oleh lembaga PAUD, sebagaimana keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah PAUD As Salam sebagai berikut, “…semua guru harus memahami dan mengetahui tentang visi misi sekolah, karena guru sebagai pelaksana visi misi….”. Langkah yang dilakukan oleh setiap lembaga PAUD dalam mensosialisasikan visi misi berbeda-beda. Proses sosialisasi sebenarnya sudah diawali sejak awal proses perumusannya,

yakni ketika kepala sekolah menyampaikan konsep visi misi kepada para guru dan yayasan. Sejak itu sebenarnya sudah ada upaya dari kepala sekolah untuk memberitahukan apa visi dan bagaimana misi sekolah yang menjadi tanggungjawab bersama. Langkah ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada seluruh guru dalam memahami visi misi sekolah. Proses sosialisasi visi misi sekolah kepada semua guru dapat membantu para guru untuk memahami visi misi sekolah. Pihak lembaga telah menjabarkan visi sekolah dalam serangkaian misi yang terus disosialisasikan kepada para guru, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik.

Pemahaman guru terhadap visi dan misi sekolah tercermin dari kemampuan guru dalam melaksanakan pekerjaan mengajar dan melakukan komunikasi dengan pihak orang tua. Seperti misalnya ketika seorang guru menyadari bahwa visi sekolah membentuk generasi yang sehat, cerdas, dan mandiri, maka setiap guru akan membimbing anak-anak sesuai dengan tumbuh kembangnya. Sebagaimana disampaikan oleh seorang guru dari PAUD Restu 2, “…saya tidak pernah mengajar anak dengan hati yang uring-uringan, saya selalu berusaha ceria dihadapan anak-anak. Saya selalu berusaha menjadi pendengar yang baik bagi anak-anak, agar mereka tumbuh menjadi anak yang cerdas dan berani. Saya juga memberikan kepercayaan kepada anak, ketika mereka ingin melakukan sesuatu yang diinginkan, dengan begitu mereka akan lebih mandiri dan bertanggungjawab….”

Proses sosialisasi visi dan misi sekolah

tidak hanya berhenti pada para guru, tetapi juga disosialisasikan kepada para pengurus yayasan, pengurus komite, orang tua wali murid, dan anak-anak melalui lagu dan yel- yel. Upaya lain yang dilakukan oleh lembaga PAUD dalam mensosialisasikan visi misi sekolah adalah dengan cara

memasang tulisan visi misi pada dinding sekolah atau ruangan-ruangan lain yang dianggap strategis. Di PAUD Restu 2 tulisan visi misi dipasang dengan jelas di depan pintu masuk sekolah. Alasan pemasangan tulisan ini adalah agar setiap orang yang datang ke sekolah dapat melihat jelas dan mengetahui visi dan misi sekolah, tidak hanya para guru, tetapi juga para orang tua atau stakeholder lainnya. Selain dipasang di tembok sekolah, rumusan visi misi juga dicantumkan pada brosur-brosur atau selebaran yang digunakan untuk mempromosikan sekolah. Sosialisasi visi misi sekolah melalui yel-yel atau lagu biasanya ditujukan kepada anak-anak, agar dapat memahami visi misi dengan baik. PAUD As Salam telah menciptakan yel-yel dan lagu dalam rangka untuk mengenalkan visi misi sekolah pada anak-anak. Berikut adalah yel- yel yang dikembangkan untuk mengenalkan visi misi sekolah, “ TK As Salam Taqwa, Cerdas, Mandiri. Aku senang sekolah di As Salam”.

Setelah merumuskan visi misi, selanjutnya lembaga melakukan analisis lingkungan lembaga. Analisis lingkungan merupakan suatu proses orientasi lingkungan lembaga PAUD, yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan kekuatan serta kelemahan yang mempengaruhi kemampuan lembaga PAUD untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan ini adalah agar lembaga memiliki daya antisipasi terhadap segala perubahan untuk mewujudkan kesuksesan lembaga. Komponen lingkungan yang dianalisis meliputi lingkungan eksternal dan internal lembaga. Secara umum hasil analisis lingkungan internal dan eksternal lembaga PAUD dikelompokkan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari aspek sumber daya manusia dan kemitraan dengan masyarakat. Kedua aspek ini merupakan aspek yang dominan mempunyai pengaruh terhadap lembaga,

Hal yang terkait dengan sumber daya manusia yang menjadi kekuatan lembaga PAUD dalam mewujudkan tujuannya adalah adanya pelatihan-pelatihan, workshop atau seminar yang sering diikuti oleh kepala sekolah, para staf pengajar, dan tenaga administrasi. Semua pelatihan itu biasanya diikuti oleh kepala sekolah, guru, atau tenaga adminsitrasi sesuai dengan bidangnya. Hal lain yang menjadi kekuatan lembaga PAUD adalah adanya pembagian kerja yang jelas antar guru pengajar, dimana masing-masing guru memiliki tanggungjawab yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

Keberagaman kualifikasi tenaga pengajar menjadi kelemahan tersendiri bagi lembaga, dimana masih banyak tenaga pengajar yang belum berijazah S1 PAUD sesuai yang dipersyaratkan oleh undang- undang. Hubungan interpersonal antar guru dan staf lembaga terlihat sangat baik merupakan peluang yang menguntungkan lembaga karena hubungan ini dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan. Setiap lembaga menerapkan prinsip 3S yaitu senyum- salam-sapa, sehingga dalam kesehariannya setiap guru dan staf menerapkan prinsip tersebut. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan kekuatan lain dari aspek kemitraan dengan masyarakat. Kontribusi masyarakat terhadap sekolahdapat terlihat dari dukungan yang diberikan masyarakat terhadap semua kegiatan sekolah. Keterlibatan orang tua dalam berbagai kegiatan sekolah juga menjadi kekuatan lembaga. Melalui kegiatan paguyuban orang tua atau komite sekolah, para orang tua wali murid dapat memberikan sumbang saran untuk kemajuan sekolah. Namun demikian tidak semua orang tua mempunyai waktu yang banyak untuk mengambil peran dalam kegiatan sekolah, bahkan ada sebagian orang tua yang pasrah sepenuhnya kepada sekolah. Kondisi seperti ini yang

merupakan kelemahan lembaga, selain kurangnya pengetahuan dan wawasan orang tua tentang pendidikan anak usia dini.

Kerjasama dengan lembaga lokal, organisasi profesi, dan NGO terkait juga menjadi sebuah peluang bagi pengembangan lembaga. Bentuk kerjasama itu adalah berupa pelatihan, kerjasama pembinaan, pengembangan program, dan pembiayaan. Seperti yang dilakukan oleh ketiga lembaga PAUD yang diteliti, melakukan kerjasama dengan dinas terkait seperti dinas pendidikan, dinas pariwisata, kepolisian, dan LSM yang relevan. Kepala sekolah PAUD Restu 2 menjelaskan bahwa saat melakukan kegiatan puncak tema, sekolah selalu mengajak anak-anak ke luar sekolah, seperti ke jatim park, ke stasiun, atau ke balai pertanian.

Kegiatan analisis ini biasanya dilakukan oleh kepala sekolah, kemudian disusunlah dalam sebuah konsep yang siap dibawa dalam forum rapat atau musyawarah. Pemahaman terhadap visi misi sekolah selalu dibahas diawal kegiatan musyawarah. Hal ini disampaikan oleh kepala sekolah As Salam sebagai berikut, “…setiap guru dan staf tahu betul tentang visi misi sekolah, dan sangat paham dengan tugas dan tanggung jawabnya masing- masing.” Langkah pertama yang diambil oleh kepala sekolah dalam merumuskan strategi adalah menyusun konsep strategi pengembangan sekolah. Hal ini sesuai dengan keterangan Kepala Sekolah As Salam sebagai berikut, “Sebelum rapat penyusunan program kerja, saya terlebih dahulu membuat konsep awal sehingga dalam forum ada sesuatu yang dibahas, dan pembahasan akan lebih fokus. Jika tidak ada konsep awal, para guru seperti “blank” sulit untuk menyampaikan sesuatu sehingga rapat tidak akan memberikan hasil yang diharapkan. Makanya saya harus mempersiapkan semuanya terlebih dahulu.” Setelah konsep awal disusun oleh kepala

sekolah, maka langkah kedua kepala sekolah merencanakan sebuah forum melalui rapat guru dan karyawan untuk membahas konsep strategi yang telah dirumuskan. Setiap guru dan karyawan yang mengikuti rapat berhak untuk memberikan saran pemikiran atau menanggapi konsep yang diajukan oleh kepala sekolah. Adanya konsep awal yang telah dirumuskan oleh kepala sekolah, membuat para guru menjadi lebih aktif untuk berpendapat. Satu persatu konsep yang telah disusun, ditawarkan dan dikaji bersama untuk mencari kelebihan dan kekurangannya.

Keterlibatan secara maksimal tersebut membuahkan partisipasi yang tinggi dari setiap guru dan karyawan. Setiap guru dapat memberikan pemikirannya dalam rangka menyempurnakan konsep strategi yang dibuat oleh kepala sekolah. Proses partisipatif perumusan strategi mampu menghasilkan beberapa rumusan strategi pengembangan lembaga PAUD. Langkah- langkah strategis yang diambil oleh lembaga dalam rangka untuk meningkatkan kualitas layanan dan mempertahankan keberadaan lembaga diantaranya adalah sebagai berikut, (1) Menonjolkan ciri khas atau karakteristik layanan; (2) Membangun pendidik yang bisa menjadi contoh (model) bagi anak; (3) Membuat langkah-langkah inovasi untuk meningkatkan mutu layanan; (4) Menerapkan model layanan terpadu sehingga lebih efisien dan efektif; (5) membangun jaringan dengan pihak-pihak terkait dan masyarakat sekitar.

Hasil penelitian ini telah menunjukkan

bahwa lembaga PAUD telah melaksanakan perencanaan strategis dengan langkah- langkah tertentu, diawali dengan perumusan dan sosialisasi visi dan misi sekolah. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan perencanaan strategik dalam dunia pendidikan adalah dengan menggunakan empat komponen manajemen strategik (Kusmana, 2009),

yaitu sebagai berikut: 1) Analisis potensi dan profil satuan pendidikan (sekolah/madrasah) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan; 2) Analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan layanan jasa pendidikan; 3) Menetapkan visi dan misi berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan; 4) Menetapkan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah.

Langkah awal yang diambil lembaga ini sangat tepat karena visi bagi sebuah organisasi atau lembaga memiliki peran penting. Visi dapat dipakai untuk menggambarkan bagaimana organisasi harus terlihat ketika organisasi bekerja baik (Lonnie, Helgeson, komunikasi Pribadi,

1986). Visi juga merupakan kondisi masa depan yang masih abstrak, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (Salusu, 1996:130). Hal ini berarti bahwa visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu atau keadaan yang diciptakan yang belum ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi. Visi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Mengingat pentingnya keberadaan visi bagi sebuah lembaga maka lebih jauh Bryson (1995:65) mengemukakan bahwa sesungguhnya visi memberikan kerangka dasar tentang gambaran organisasi di masa mendatang.

Setelah merumuskan visi, maka langkah berikutnya yang ditempuh oleh lembaga adalah merumuskan misi. Kedudukan misi sama pentingnya dengan visi karena menurut Sharplin (1985) misi merupakan deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa. Sementara itu Pearce dan Robinson (1988) menyebutkan bahwa misi organisasi disebutkan sebagai tujuan fundamental dan

unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan *(scope)* organisasinya. Bertitik tolak dari pandangan tersebut misi adalah alasan bagi keberadaan sebuah organisasi, dalam hal ini alasan keberadaan sekolah, karena itu sekolah sebagai organisasi memiliki kebutuhan khusus untuk mengkomunikasikan misi dan mengartikulasikan tujuan, target dan ukuran yang menjadi dasar penilaian kinerjanya. Rumusan visi yang dimiliki oleh lembaga tergolong sebagai visi yang inspirasional karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) Memfokuskan kepada masa depan yang lebih baik, yaitu mewujudkan generasi yang berkualitas; (b) Mendorong harapan dan impian untuk membangun anak yang cerdas, sehat, beriman, dan berakhlak mulia; (c) Dibangun berdasarkan penafsiran kembali sejarah dan budaya untuk menarik cita-cita dan nilai-nilai umum dari organisasi; (d) Menjelaskan arah dan tujuan organisasi; (e) Menyatakan hasil-hasil yang positif; (f) Menekankan keunikan dan kekhasan kompetensi organisasi; (g) Menekankan kekuatan kelompok yang bersatu; (h) Menggunakan gambar, imajinasi, dan metafora kata; (i) Mengkomunikasikan antusiasme dan kegembiraan yang menyala-nyala serta memupuk komitmen dan dedikasi.

Sedangkan misi masing-masing

lembaga juga merupakan misi yang efektif karena misi yang dirumuskan oleh lembaga merupakan misi yang mencerminkan tujuan lembaga, memiliki nilai, dan berorientasi pada cita-cita di masa depan. Sebagaimana pendapat Kotler (1987) yang mengatakan bahwa misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.

Penyusunan misi lembaga sudah memenuhi lima unsur penting dalam merumuskan misi suatu organisasi, yaitu: (1) Produk apa atau pelayanan apa yang akan ditawarkan. Apakah itu pendidikan anak-anak, pendidikan tinggi, dan lain-lain; (2) Apakah produk atau pelayanan yang ditawarkan itu dapat memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan dan bahkan dicari karena belum tersedia selama ini; (3) Misi harus secara tegas menyatakan publik mana yang akan dilayani; (4) Bagaimana kualitas barang atau pelayanan yang hendak ditawarkan; (5) Aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang. Persyaratan misi tersebut terlihat pada rumusan misi masing-masing lembaga, seperti misalnya salah satu rumusan misi di PAUD As Salam adalah “memberikan bimbingan kepada anak didik agar menjadi insan yang mandiri, disiplin, dan bertanggungjawab”. Jika ditelaah berdasarkan lima unsur tersebut maka (1) rumusan misi telah memuat bentuk layanan yang ditawarkan yaitu memberikan bimbingan kepada anak usia dini; (2) rumusan misi menunjukkan bahwa layanan yang akan diberikan akan mampu memenuhi kebutuhan yang selama ini dibutuhkan, yaitu lahirnya generasi bangsa yang berkualitas; (3) rumusan misi menunjukkan dengan tegas bahwa publik yang dilayani adalah anak-anak; (4) Kualitas layanan yang diberikan juga tersirat dalam rumusan misi, yaitu bimbingan yang mampu melahirkan insan yang mandiri, disiplin, dan bertanggungjawab; dan (5) rumusan misi telah mencerminkan aspirasi yang diinginkan di masa datang yaitu lahirnya generasi atau insan yang mandiri, disiplin, dan bertanggungjawab. Demikian juga misi yang dikembangkan oleh PAUD Restu 2 dan Pelita Hati, masing-masing telah memuat 5 unsur yang menjadi prasyarat bagi rumusan misi yang efektif.

Visi dan misi yang telah dirumuskan dengan baik, perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota lembaga. Pemasyarakatan visi dan misi ini menjadi hal penting agar semua anggota lembaga mampu memahami makna visi dan misi serta dapat melaksanakan visi dan misi tersbut. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam proses penyusunan serta sosialisasi visi dan misi lembaga. Kepala sekolah memiliki kontribusi besar dalam menyusun konsep awal dari visi misi. Hal ini sesuai dengan prinsip kepemimpinan transformasional (Giancola, 2005) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas dan mengurai visi untuk organisasi sehingga para pengikut akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Sementara itu ciri-ciri kepemimpinan transformasional juga telah mengindikasikan pentingnya peran kepala sekolah dalam proses penyusunan dan sosialisasi visi misi, bahwa kepala sekolah transformasional harus mampu melakukan aktivitas sebagai berikut: (1) menyatakan visi yang jelas dan menarik; (2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dicapai; (3) bertindak secara rahasia dan optimis; (4) memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; (5) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai penting; (6) memimpin dengan memberi contoh; (7) memberikan kewenangan kepada orang-oarang untuk mencapai visi (MN. Nasution, 2000).

Banyak cara yang bisa dilakukan oleh lembaga PAUD dalam menyebarkan informasi tentang visi misi sekolah diantaranya melalui forum rapat atau musyawarah, kegiatan presentasi, pemasangan visi misi pada tempat yang strategis dan mudah dilihat, dan mencantumkan visi misi pada brosur atau selebaran, serta melalui yel-yel atau lagu. Hal ini berarti bahwa dalam rangka mensosialisasikan visi dan misi perlu dipastikan agar visi dan misi lembaga dapat

diterima dan dipahami oleh seluruh pihak dalam lembaga, baik itu oleh para pendidik, orang tua wali murid, pihak yayasan, anak- anak, maupun masyarakat sekitar.

Setelah merumuskan dan mensosialisasikan visi misi, selanjutnya sekolah melakukan proses analisis lingkungan lembaga untuk menemukenali kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang lembaga Semua aspek tersebut didentifikasi dengan baik oleh lembaga dan dikaji secara mendalam oleh lembaga melalui kegiatan rapat dan musyawarah. Kegiatan analisis ini biasanya diawali oleh kepala sekolah, dengan menyusun sebuah konsep (*draft*) hasil analsisis, selanjutnya hasil tersebut dibawa dalam forum rapat atau musyawarah. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah ini, dalam konsep perencanaan strategis menjadi hal yang biasa, karena perencanaan strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan (Hunger, 2011:21). Hal ini berarti bahwa peranan manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi yang terus menerus atas strategi yang telah ditetapkan.

Namun demikian, kepala sekolah

tidaklah mengambil keputusan sepihak, tetapi ada proses partisipatif yang dilaksanakan melalui kegiatan musyawarah. Proses musyawarah ini selalu diawali dengan pemahaman terhadap visi misi sekolah sehingga dapat dipastikan setiap anggota lembaga mengetahui dan memahami visi misi sekolah dengan baik. Jika visi dan misi lembaga dapat dipahami dengan baik oleh setiap anggota lembaga maka setiap guru, staf dan karyawan anak memiliki rasa memiliki lembaga dan tanggungjawab untuk mewujudkan visi misi

tersebut. Proses analisis lingkungan ini merupakan suatu langkah awal untuk membangun strategi pengembangan. Perencanaan strategis atau formulasi strategi adalah tahapan pada saat perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Alat manajemen yang potensial untuk membantu analisis peluang dan ancaman tersebut dapat menggunakan teknik analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity,* dan *threat*) (Sagala, 2003:133).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga PAUD juga melaksanakan analisis SWOT sehingga diperoleh kesimpulan bahwa aspek yang paling berpengaruh terhadap proses pengembangan lembaga adalah aspek sumberdaya manusia dan kemitraan dengan masyarakat. Seperti halnya dalam penyusunan visi misi, maka proses analisis lingkungan dilakukan secara partisipatif, melibatkan peran pendidik dan karyawan di lembaga PAUD. Namun kepala sekolah tetap menjadi inisiator pertama yang dapat memotivasi para anggota lembaga untuk memberikan sumbang saran atas draft hasil analisis yang dirumuskan oleh kepala sekolah. Dalam konteks perencanaan strategis, kegiatan analisis lingkungan merupakan kegiatan yang menentukan proses formulasi strategi, agar rumusan strategi yang diambil sesuai dengan potensi lembaga.

Proses penyusunan strategi dilakukan

secara partisipatif dengan melibatkan semua pihak yang ada di dalam sekolah dan juga yayasan pemilik lembaga serta stakeholder lain. Namun kepala sekolah memiliki perang besar, terutama dalam mendorong para pendidik dan karyawan untuk berpartisipasi dalam upaya pengembangan lembaga PAUD. Seorang kepala sekolah dalam penelitian ini mampu mengambil peran yang efektif demi kemajuan lembaga,

mampu melakukan kerjasama dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan statemen Brown (2005) bahwa untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan, manajer operasional, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis. Peranan kepemimpinan dalam proses penyusunan strategi ini sesuai dengan pendapat Marjory Ebbeck bahwa peranan kepemimpinan adalah (1) sebagai orang yang membangun dan menyamapaikan filosofi dari visi dan misi; (2) sebagai orang yang menyampaikan(mengajarkan, mengerjakan) kualitas pelayanan; (3) sebagai orang yang professional secara terus menerus dan mendorong seluruh anggota untuk melakukan hal yang sama; (4) sebagai orang yang bertanggungjawab dan bersikap sebagai pendukung anak, orang tua, staf, profsi, dan komunitas umum; (5) sebagai orang yang membangun kolaborasi dan gaya kerjasama kepemimpinan; (6) sebagai orang yang sensitive dan responsive terhadap perubahan yang dibutuhkan.

Dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan, perlu dikembangkan upaya yang berkesinambungan dan bermakna seperti pembauran kurikulum, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan berbagai sarana prasarana pendidikan, dan melakukan jejaring kerja (*networking*) dengan lembaga pendidikan lain atau dunia industry. Strategi lain yang dikembangkan lembaga adalah (1) menonjolkan keunikan atau kekhasan lembaga; (2) membangun pendidik berkarakter sebagai teladan bagi anak; (3) mengembangkan program inovatif untuk meningkatkan kualitas layanan; (4) menerapkan model layanan PAUD terpadu untuk keefektifan pengelolaan; dan (5)

membangun kerjasama dengan pihak terkait.

Diantara strategi tersebut, uapaya

membangun pendidik yang berkarakter menjadi fokus perhatian dari lembaga. Hal ini disebabkan kaarena guru ataau pendidik merupakan orang kunci yang menentukan kualitas layanan lembaga. Minat, bakat, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki anak tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan seorang guru (Mulyasa, 2006:35). Lebih jauh lagi guru adalah sebagai pengasuh (pemberi kasih sayang), menjadi contoh, dan mentor anak (Lickona, 2012: 111). Sebagai seorang teladan, tentu saja pribadi dan apa yang dilakukan seorang guru akan mendapat sorotan dari anak serta orang di sekitar lingkungannya (Mulyasa, 2006:46).

Seorang pendidik yang berkarakter

akan mampu menularkan nilai-nilai luhur kepada anak, seperti kejujuran, disiplin, tanggungjawab sebagaimana pendapat Thomas Lickona (2013:74) yang menyampaikan bahwa diantara nilai-nilai moral yang harus diajarkan di sekolah adalah kejujuran, tidak menipu, tidak berbuat curang, dan tidak mencuri, juga amanah. Dimana istilah amanah berarti bertanggungjawab terhadap apa yang dibawanya, menepati janji, melaksanakan perintah, menunaikan keadilan, memberikan hukuman yang sesuaidan dapat menjalani sesuatu yang disepakatinya (Prayitno,

2003:281). Strategi yang dikembangkan oleh lembaga tersebut sesuai dengan pendapat Michael G Fullan (dalam Suyanto,

2000) yang mengatakan bahwa ada beberapa upaya untuk menarik minat orang tua agar mau menyekolahkan anaknya diantaranya sebagai berikut: (1) Meningkatkan kualitas pendidiknya, karena kualitas pendidik berbanding lurus dengan kualitas layanan pendidikan yang diberikan melalui cara mengikutsertakan pendidik dalam pelatihan secara mandiri maupun dari pemerintah. Minat, bakat, kemampuan dan

potensi-potensi yang dimiliki anak tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan seorang guru (Mulyasa, 2006:35); (2) Mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh orang tua siswa sehingga diperlukan komunikasi yang baik dengan orang tua. Berbagai persoalan yang ada hendaknya dimusyawarahkan bersama dengan demikian partissipasi masyarakat terhadap sekolah semakin tinggi; (3) Membuat program unggulan yang membedakan diri dengan sekolah lainnya misalnya menyelenggarakan kemampuan berbahasa asing, hafalan Al Qur’an dan keterampilan IT, serta beberapa alternative dalam membuat deferensiasi; (4) Menjalin kemitraan dengan lembaga lain, partisipasi masyarakat dan lembaga di luar sekolah sehingga mampu mendukung kemajuan sekolah; (5) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi sehingga dapat memberikan kemudahan akses terhadap informasi yang dibutuhkan oleh masayarakat atau orang tua.

Strategi peningkatan kualitas dengan cara menciptakan keunikan atau keunggulan kompetitif merupakan langkah strategis lembaga untuk menciptakan identitas sekolah (*brand identity).* Dalam teori strategi pemasaran jasa pendidikan hal ini sangat baik, karena menurut Kotler (2000:48) bahwa setiap produk jasa merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan dan dibeli oleh pasar, sehingga produk tersebut harus memiliki nilai yang sesuai dengan kebutuhan pembeli.

Proses perencanaan strategi yang telah

dipaparkan tersebut diatas, memberikan gambaran bahwa perencanaan strategis merupakan langkah awal dari proses manajemen strategis secara umum. Namun proses perencanaan strategis dari segi ruang lingkupnyaa daapat dikatakan sebagai perencanaan tingkat mikro karena terjadi pada suatu lembaga atau institusi.

**4. KESIMPULAN**

Berdasarkan paparan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sudah dapat menjawab fokus permasalahan pokok penelitian yaitu proses perencanaan strategis pengembangan lembaga PAUD. Tahap- tahap yang dilakukan selama proses tersebut diantaranya: (1) Proses penyusunan visi dan misi lembaga. Setiap lembaga telah memiliki rumusan visi dan misi sesuai dengan kriteria, serta telah dilakukan proses sosialisasi visi dan misi kepada seluruh anggota lembaga, orang tua, dan stakeholder, melalui berbagai kegiatan seperti melalui rapat, presentasi, penyuluhan, penempelan tulisan visi misi di dinding atau tempat-tempat strategis lain, serta melalui lagu atau yel-yel khusus untuk anak-anak. Proses perumusan visi dan misi dilaksanakan secara partisipatif dipelopori oleh kepala sekolah melalui kegiatan musyawarah; (2) Proses analisis lingkungan lembaga PAUD juga dilaksanakan secara partisipaif, melalui kegiatan rapat, menggunakan analisis SWOT, untuk menemukan kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman lembaga. Proses ini melibatkan seluruh warga lembaga, namun kepala sekolah mempunyai peran sebagai inisiator utama dalam penyusunannya. Dua aspek yang memiliki peluang dan kekuatan sangat besar bagi lembaga adalah aspek sumberdaya manusia dan kemitraan dengan pihak luar; (3) Proses formulasi strategi merupakan langkah terakhir dalam perencaanaan strategis, dilakukan secara partisipatif yang didukung oleh banyak pihak, termasuk di dalamnya adalah kepala sekolah, pendidik, orang tua wali murid. Ada lima strategi yang dibangun oleh lembaga, yaitu: (a) Menonjolkan keunikan dan kekhasan layanan sebagai *brand identity* lembaga; (b) Membangun pendidik yang berkarakter sebagai teladan bagi anak; (c) Mengembangkan program-

program inovatif untuk meningkatkan kualitas layanan; (d) Menerapkan model layanan PAUD Terpadu untuk keefektifan pengelolaan; (e) Membangun kerjasama dengan pihak terkait dan masyarakat sekitar.

**5. REFERENSI**

Agustinus Sri W.. 1987. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategis.* Binarupa Aksara. [http://www.investorwords.com. D](http://www.investorwords.com./)iakses tanggal 12 Oktober 2014

Ary, D., Jacobs, L. C., Razavieh, A. 2002. *Introduction to Research in Education*. Sixth Ed. Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning.

Asmawati, L. 2008. *Pengelolaan Kegiatan Pengembangan Anak Usia Dini*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.

Creswell, J. W. 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Third Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Dirgantoro. C. 2001. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi.*

Jakarta: Gramedia Widiasarana.

James, A. and Andrian, L.J. 2012. *Studies in Childhood and Youth*. England: Macmillan Distribution. Ltd.

Jatmiko, R. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.

Johnson, B. & Christensen, L. 2009.

*Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Second Edition. Boston: Pearson.

Kemdikbud, 2011. *Rencana Strategis Pendidikan* (http://www. kemdikbud.go.org)

Kompas.com -13 sept 2012. *Jumlah PAUD Terpadu Akan Dilipatgandakan.* http://www. kompas.com. Diakses tgl 9

Oktober 2012.

Kotler, Phillip. 2000. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Alih bahasa Hendra Teguh, Roni A. Rusli. Jakarta: Prehallindo

Khoiriyah, M. 2008. *Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidik*: Studi multikasus pada MAN Tlogo Blitar, SMAN I Blitar. Tesis tidak diterbitkan. Malang: PPS UIN

Kusmana,S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Mengelola Pendidikan* [http://suherlicentre.blogspot.com/2009/06/](http://suherlicentre.blogspot.com/2009/06/manajemen-strategik-dalam-mengelola.html) manajemen-strategik-dalam- [mengelola.html](http://suherlicentre.blogspot.com/2009/06/manajemen-strategik-dalam-mengelola.html)

Lickona, T. 2013. *Educating for Character: Mendidik untuk Membangun Karakter* Diterjemahkan oleh Juma Abdu Wamaungo. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mulyasa, L. 2006. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Prayitno,I. 2003. *Kepribadian Muslim: Panduan Bagi Da’I dan Murabbi*. Jakarta: Tarbiatuna

Sagala. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Santrock, J.W. 2002. *A Tropical Approuch to Life-Span Development Perkembangan Masa Hidup*. Boston, Mc. Graw Hill

Santrock, J. W. 2007. *Perkembangan Anak*. Boston: Mc. Graw Hill

Wijaya, D. 2012. *Pemasaran Jasa Pendidikan: Mengapa Sekolah Memerlukan Marketing?*. Jakarta: Salemba Empat