



**MANAJEMEN STRATEGIS  
PAUD TERPADU MUTIARA IBU PURWOREJO**

**TESIS**

**diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Pendidikan**

**Oleh  
Rini Angraini  
NIM : 0102512035**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2015**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Nama : Rini Angraini  
NIM : 0102512035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Manajemen Strategis PAUD Terpadu Mutiara Ibu  
Purworejo

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang Panitia Ujian Tesis.

Semarang, September 2015

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Titi Prihatin, M.Pd  
NIP. 196302121999032001

Dr. Widiyanto, MBA, M. M  
NIP. 196302081998031001

## **PENGESAHAN UJIAN TESIS**

Tesis dengan judul “Manajemen Strategis PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo karya,

Nama : Rini Angraini

NIM : 0102512035

Program Studi : Manajemen Pendidikan

telah dipertahankan dalam Sidang Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Jum’at, tanggal 30 Oktober 2015.

Semarang, 30 Oktober 2015

### **Panitia Ujian**

Ketua,

Sekretaris,

Prof. Dr. rer. nat. Wahyu Hardyanto, M.Si  
NIP. 196011241984031002

Prof. Dr. Sugiyo, M.Si  
NIP. 195204111978021001

Penguji I,

Penguji II,

Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd  
NIP. 195609081983031003

Dr. Widiyanto, MBA, M. M  
NIP. 196302081998031001

Penguji III,

Dr. Titi Prihatin, M.Pd  
NIP. 196302121999032001

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, Oktober 2015  
Yang membuat pernyataan,

Rini Angraini  
NIM: 0102512035

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO :**

*There are no secrets to success.*

*It is the result of preparation, hard work, and learning from failure.*

Tidak ada rahasia menuju kesuksesan.

Kesuksesan adalah hasil dari persiapan, kerja keras, dan belajar dari kegagalan.

(Colin Powell)

### **PERSEMBAHAN :**

Tesis ini penulis persembahkan untuk :  
PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo  
dan seluruh warga sekolah/lembaga yang  
ada di dalamnya, yang telah bersedia  
secara terbuka berbagi pengetahuan,  
pengalaman, dan wawasan dalam  
memajukan pendidikan.

## ABSTRAK

Angraini, Rini, 2015, “Manajemen Strategis PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo”, *Tesis*, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Pembimbing I Dr. Titi Prihatin, M.Pd., Pembimbing II Dr. Widiyanto, MBA, M.M.

Kata Kunci: manajemen strategis, PAUD holistik integratif, keunggulan bersaing

Pengembangan Program Anak Usia Dini Holistik Integratif merupakan strategi utama lembaga PAUD dalam upaya meraih keunggulan bersaing dan mencapai tujuan lembaga, sehingga dibutuhkan pengelolaan strategi dalam PAUD. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penentuan sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan studi dokumen, sedangkan sebagai instrumen adalah peneliti sendiri. Analisis data menggunakan model interaktif dengan aktivitas meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji kredibilitas terhadap data hasil penelitian dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, dan *member check*.

Hasil penelitian ini adalah (1) Perumusan strategi melibatkan seluruh personel lembaga dan berfokus pada kesesuaian antara visi, misi, dan tujuan, serta kekuatan yang dimiliki terhadap potensi peluang dari lingkungan eksternal lembaga, (2) Implementasi strategi dilaksanakan melalui program, anggaran, dan prosedur, serta strategi fungsional SDM dan budaya lembaga, dan (3) Evaluasi dan pengendalian strategi dilaksanakan melalui evaluasi atas landasan strategi, kinerja lembaga, dan pengambilan tindakan korektif.

Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi fungsional SDM meliputi seleksi, orientasi, sosialisasi, dan pelatihan yang didukung dengan budaya lembaga yang kuat menentukan keberhasilan pengembangan program/layanan pendidikan di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo. Saran penelitian ini adalah (1) Menetapkan tujuan jangka panjang dan menyusun perencanaan jangka panjang sebagai landasan bagi pengembangan sistem evaluasi dan pengendalian strategi lembaga, serta landasan bagi praktik SDM dalam mencapai kinerja lembaga yang lebih tinggi, (2) Budaya yang berorientasi pada strategi perlu terus diperbaharui dari waktu ke waktu agar dapat memenuhi kebutuhan yang unik dari lembaga dalam menciptakan kompetensi inti yang baru.

## ABSTRACT

Angraini, Rini, 2015, "ECD Strategic Management Integrated Mutiara Ibu Purworejo", Thesis, Department of Education Management, Graduate Program, University of Semarang, Supervisor (I) Dr. Titi Prihatin, M.Pd. (II) Dr. Widiyanto, MBA, M.M.

Keywords: strategic management, ECD holistic integrative, competitive advantage

Early Childhood Development Program Integrative Holistic is the main strategy of early childhood institutions in an effort to achieve competitive advantage and achieve the purpose of the institution, so it takes the management strategy in early childhood. The purpose of this study are describe and analyze the strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control strategy in early childhood Integrated Mutiara Ibu Purworejo.

This study uses descriptive qualitative research with case study approach. Pinpointing the source of the data is done by purposive and snowball. Data collection techniques include interviews, observation and document study, while an instrument is the researchers themselves. Analysis of data using an interactive model with activity includes data reduction, data presentation, and conclusion. Test of the credibility of the data from the research conducted by the extension of observation, improved persistence, triangulation, and member check. Results of this study were (1) formulation of strategies involving all personnel of the institution and focuses on the fit between the vision, mission, and objectives, as well as the strength of the potential opportunities of the external environment agency, (2) Implementation of the strategy implemented through programs, budgets and procedures , as well as the functional strategy of human resources and cultural institutions, and (3) evaluation and control strategies implemented through evaluation of the foundation of the strategy, the agency's performance, and taking corrective action.

Conclusions this study shows that HR functional strategy includes the selection, orientation, socialization, and training supported by a strong institutional culture determines the success of development programs / services in early childhood education Integrated Mutiara Ibu Purworejo. Suggestions of this study were (1) Establishing long-term goals and develop long-term planning as the foundation for the development of the evaluation system and control strategy of the institution, as well as the basis for the HR practices in achieving the performance of institutions of higher, (2) Culture oriented strategies need to be continued updated from time to time in order to meet the unique needs of institutions in creating new core competencies.

## **PRAKATA**

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Manajemen Strategis PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan meraih gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing: Dr. Titi Prihatin, M.Pd. (Pembimbing I) dan Dr. Widiyanto, MBA, M.M. (Pembimbing II) yang telah memberikan bimbingan, wawasan, dan ilmu, serta motivasi kepada penulis sejak awal penelitian hingga selesainya tesis ini.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan juga kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, di antaranya:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi di PPs UNNES.
2. Prof. Dr. Achmad Slamet, M.Si., Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan serta arahan selama masa pendidikan, penelitian, hingga penyelesaian tesis ini.



3. Prof. Dr. Sugiyo, M.Si., Kaprodi Manajemen Pendidikan di PPs UNNES, yang telah memberikan motivasi, dukungan dan arahan yang sangat berarti bagi penulis selama masa pendidikan, penelitian, dan penyelesaian tesis ini.
4. Segenap Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan ilmunya dalam setiap perkuliahan yang penulis ikuti.
5. Ketua Pembina Yayasan Kasih Ibu Kabupaten Purworejo, dr. A. Yatiman, Sp.OG, yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo, pada lembaga yang berada di bawah naungannya.
6. Ketua Yayasan Kasih Ibu Kabupaten Purworejo, Ibu Titik Yatiman yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan kegiatan penelitian di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo, serta partisipasi beliau dalam membantu memberikan data yang sangat berarti bagi penyelesaian tesis ini.
7. Kepala Pengelola Program PAUD Terpadu Mutiara Ibu Kabupaten Purworejo, Ibu Sisilia Maryati, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian pada lembaga yang dipimpinnya.
8. Pendidik dan Tenaga Kependidikan PAUD Terpadu Mutiara Ibu Kabupaten Purworejo, yang telah ikut berpartisipasi membantu memberi data dalam penelitian ini, serta sambutan yang selalu hangat dan ramah selama penulis melakukan penelitian lapangan.
9. Orang tua peserta didik PAUD Terpadu Mutiara Ibu Kabupaten Purworejo, yang telah ikut berpartisipasi membantu memberi data dalam penelitian ini.

10. Sahabatku Yuni, Sugeng, dan Ali Imron, serta rekan-rekan di PPs Manajemen Pendidikan UNNES, rekan-rekan sesama pendidik PAUD di Kabupaten Pati, rekan-rekan di PAUD Bintang Kecil Margorejo-Pati, dan RS Sebening Kasih Tayu-Pati, yang telah memberi semangat dan dukungan bagi penulis.
11. Staf Tata Usaha PPs Universitas Negeri Semarang yang telah memfasilitasi dan melayani penulis dalam pengurusan administrasi selama menempuh pendidikan.
12. Suami, dr. Cahyono Hadi, Sp.OG(K), yang selalu sabar hati dan penuh kasih dalam memberi semangat dan mendukung kesuksesan penulis. Serta anak-anakku tersayang, Dipo dan Angga, yang mau memahami upaya Bunda (penulis) dalam meraih pendidikan yang lebih baik lagi.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti sadar bahwa dalam tesis ini mungkin masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini di masa yang akan datang.

Semarang, Oktober 2015

Rini Angraini

## DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN UJIAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	14
1.3 Cakupan Masalah .....	15
1.4 Rumusan Masalah .....	16
1.5 Tujuan Penelitian .....	16
1.6 Manfaat Penelitian .....	17
1.6.1 Manfaat Teoritis .....	17
1.6.2 Manfaat Praktis .....	17

## BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1	Kajian Pustaka .....	19
2.2	Kerangka Teoretis .....	28
2.2.1	Konsep Manajemen .....	28
2.2.2	Konsep Strategi .....	30
2.2.3	Manajemen Strategis .....	31
2.2.4	Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Manajemen Strategis .....	35
2.2.5	Proses Manajemen Strategis .....	38
2.2.5.1	Perumusan Strategi .....	41
2.2.5.2	Implementasi Strategi .....	60
2.2.5.3	Evaluasi dan Pengendalian Strategi .....	79
2.2.6	Perspektif PAUD Holistik-Integratif Atas Manajemen Strategis .....	84
2.2.6.1	Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) .....	84
2.2.6.2	Layanan PAUD Holistik-Integratif .....	91
2.2.6.3	Sumber Daya Pendidikan .....	93
2.3	Kerangka Berpikir .....	100

## BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Pendekatan Penelitian .....	104
3.2	Desain Penelitian .....	105
3.3	Fokus Penelitian .....	107
3.4	Data dan Sumber Data Penelitian .....	108
3.4.1	Data .....	108

3.4.2	Sumber Data Penelitian .....	109
3.5	Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....	112
3.5.1	Instrumen Penelitian .....	112
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data .....	113
3.5.2.1	Observasi .....	113
3.5.2.2	Wawancara .....	116
3.5.2.3	Dokumentasi .....	118
3.6	Teknik Keabsahan Data .....	121
3.7	Teknik Analisis Data .....	126

#### BAB IV GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

4.1	Gambaran Umum Kabupaten Purworejo .....	130
4.1.1	Aspek Geografi .....	130
4.1.2	Aspek Demografi .....	131
4.1.3	Profil PAUD di Kabupaten Purworejo.....	133
4.2	Profil PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	135
4.2.1	Sejarah Berdirinya PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo ....	135
4.2.2	Lokasi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	138
4.2.3	Profil Kelembagaan .....	139
4.2.4	Profil Pengurus .....	140
4.2.5	Visi, Misi, dan Tujuan Lembaga .....	143
4.2.6	Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	143
4.2.7	Keadaan Peserta Didik .....	146
4.2.8	Kurikulum .....	147

4.2.9	Sarana dan Prasarana Pendidikan.....	150
-------	--------------------------------------	-----

## BAB V DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

5.1	Data Penelitian .....	152
5.1.1	Perumusan Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo ..	152
5.1.1.1	Lingkungan Internal Lembaga .....	152
5.1.1.2	Lingkungan Eksternal Lembaga .....	164
5.1.1.3	Visi, Misi, dan Tujuan Lembaga .....	167
5.1.1.4	Strategi dan Kebijakan Lembaga .....	168
5.1.2	Implementasi Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo	173
5.1.2.1	Implementasi melalui Program, Anggaran, dan Prosedur Lembaga .....	173
5.1.2.2	Implementasi melalui Strategi Fungsional SDM (Sumber Daya Manusia) .....	176
5.1.2.3	Implementasi melalui Budaya Lembaga .....	181
5.1.3	Evaluasi dan Pengendalian Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.....	185
5.2	Temuan Penelitian .....	188
5.2.1	Perumusan Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo ..	188
5.2.2	Implementasi Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo	192
5.2.3	Evaluasi dan Pengendalian Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	196

## BAB VI PEMBAHASAN

6.1	Perumusan Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	200
-----	---	-----

6.1.1	Lingkungan Internal dan Eksternal Lembaga .....	200
6.1.2	Visi, Misi, dan Tujuan Lembaga .....	226
6.1.3	Strategi dan Kebijakan Lembaga .....	233
6.2	Implementasi Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	240
6.2.1	Implementasi melalui Program, Anggaran, dan Prosedur Lembaga .....	240
6.2.2	Implementasi melalui Budaya dan Strategi Fungsional SDM (Sumber Daya Manusia) .....	244
6.3	Evaluasi dan Pengendalian Strategi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	251
6.3.1	Evaluasi terhadap Landasan Strategis Lembaga .....	251
6.3.2	Evaluasi terhadap Kinerja Lembaga .....	255
6.3.3	Tindakan Korektif .....	258
 <b>BAB VII SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN</b>		
7.1	Simpulan.....	263
7.2	Implikasi .....	266
7.3	Saran.....	267
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>268</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>274</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan Penyelenggaraan Sosialisasi Program Unggulan Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Berdasarkan Jumlah Peserta dan Jenis Kegiatan .....	11
Tabel 1.2 Jumlah Peserta Didik di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Berdasarkan Jenis Pelayanan dan Kelompok Usia .....	12
Tabel 2.1 Fungsi Dasar Manajemen .....	36
Tabel 3.1 Matrik, Fokus, Data, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data .....	120
Tabel 4.1 Jumlah Desa dan Luas Kecamatan di Kabupaten Purworejo .....	131
Tabel 4.2 Jumlah dan Jenjang Pendidikan bagi Pendidik Satuan PAUD (KB, TK, TPA, dan SPS) Kabupaten Purworejo Tahun 2012 .....	135
Tabel 4.3 Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu Puworejo Tahun 2014/2015 .....	144
Tabel 4.4 Daftar Tenaga Pendidik dan Kependidikan PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Tahun Pelajaran 2014/2015 .....	144
Tabel 4.5 Jumlah Peserta Didik di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Berdasarkan Jenis Layanan dan Kelompok Usia Tahun Pelajaran 2014/2015 .....	147



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Elemen-elemen Dasar dan Proses Manajemen Strategis .....	39
Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis .....	40
Gambar 2.3 Hubungan Di antara Berbagai Strategi dalam Perusahaan dengan Beberapa Jenis Bisnis .....	53
Gambar 2.4 Sebuah Model <i>Strategic Human Resources Management</i> .....	72
Gambar 2.5 Kerangka Teoretis .....	99
Gambar 2.6 Kerangka Berpikir .....	103
Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif .....	129
Gambar 4.1 Peta Wilayah Kabupaten Purworejo .....	130
Gambar 4.2 Denah Lokasi PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	139
Gambar 6.1 Sumber Daya PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	208
Gambar 6.2 Hubungan antara Sumber Daya, Kapabilitas, dan Kompetensi Inti dengan <i>Strategic Intent</i> dan <i>Strategic Mission</i> PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	233
Gambar 6.3 Formulasi Temuan Akhir Penelitian Manajemen Strategis PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	262

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian .....	275
Lampiran 2 Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	276
Lampiran 3 Surat Ijin Perpanjangan Penelitian .....	277
Lampiran 4 Surat Keterangan Melaksanakan Perpanjangan Penelitian di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo .....	278
Lampiran 5 Pedoman Wawancara .....	279
Lampiran 6 Pedoman Observasi .....	281
Lampiran 7 Kode Teknik Pengumpulan Data .....	282
Lampiran 8 Kode Informan/Sumber Data .....	283
Lampiran 9 Kode Topik Penelitian .....	284
Lampiran 10 Kode Komponen dan Sub Komponen dari Kode Topik Penelitian .....	285
Lampiran 11 Sasaran dan Materi Wawancara .....	286
Lampiran 12 Catatan Lapangan .....	288
Lampiran 52 Catatan Lapangan .....	422
Lampiran 53 Pedoman Studi Dokumen .....	424
Lampiran 54 Kode dan Daftar Dokumentasi Internal.....	426

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi, baik profit maupun nonprofit menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan. Keinginan untuk selalu bertumbuh dan berkelanjutan merupakan tujuan jangka panjang setiap organisasi. Sementara itu, organisasi sebagai suatu sistem tidak bisa lepas dari lingkungan yang terus berubah. Perkembangan lingkungan mengharuskan organisasi selalu bisa mengembangkan berbagai strateginya agar tujuan organisasi tercapai.

Dari sisi lingkungan eksternal akan selalu ada tantangan perubahan-perubahan karena pelanggan yang semakin berpengetahuan dan adanya persaingan antarorganisasi sejenis maupun pengaruh tuntutan *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan) dari kekuatan-kekuatan lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi ideologi, politik, sosial, ekonomi, teknologi, kependudukan, ekologi, budaya, dan hukum. Sedang dari sisi lingkungan internal disadari bahwa tidak ada satu pun organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Demi kelangsungan hidup organisasi, maka suatu organisasi mengembangkan berbagai strategi dalam setiap aktivitas manajemen agar tetap relevan dengan perkembangan lingkungannya.

Sejak berlakunya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah terjadi banyak perubahan di lingkungan bidang pendidikan,

khususnya perkembangan di bidang PAUD. Berdasarkan UU Sisdiknas saat ini keberadaan PAUD telah diakui secara sah sebagai salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) adalah jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut, yang diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.

PAUD telah dipandang sebagai titik sentral dari strategi pembangunan sumber daya manusia yang fundamental. Untuk itu upaya perluasan dan peningkatan akses, serta mutu layanan PAUD bagi Anak Usia Dini/AUD (0-6 tahun) menjadi salah satu agenda kerja pemerintah dalam melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan. Adapun kebijakan dan program pemerintah dalam upaya penyediaan layanan PAUD bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten, dan kota mulai menunjukkan hasil dilihat dari peningkatan APK (Angka Partisipasi Kasar) PAUD setiap tahunnya.

Peningkatan akses layanan PAUD dengan menargetkan APK PAUD sebesar 75% pada tahun 2015 melalui Program Satu Desa Satu PAUD telah menunjukkan ketercapaian target yang meningkat setiap tahun. Hingga akhir tahun 2013, dari total 77.559 desa se-Indonesia, sebanyak 53.832 desa sudah terlayani PAUD. APK PAUD secara nasional pada tahun 2012 memiliki target APK 63,6%, terealisasi 63,01%, tahun 2013 target APK 67,40%, terealisasi 69,4%,

sedangkan tahun 2014 Kemdikbud memiliki target capaian APK 72,90%. Peningkatan APK PAUD tercermin dari jumlah lembaga PAUD yang terus bertambah setiap tahun. Hingga bulan Desember 2013, jumlah lembaga PAUD mencapai 174.367 lembaga se-Indonesia (<http://kemdikbud.go.id>).

Upaya pemerintah selanjutnya dalam rangka meningkatkan mutu layanan PAUD sebagai perwujudan dari amanat UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, yaitu dengan menerbitkan Perpres No. 60 Tahun 2013. Di dalam Perpres No. 60 Tahun 2013 tentang Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif (H-I), pengertian anak usia dini telah diperluas, yaitu bukan hanya anak sejak lahir sampai 6 tahun, tapi termasuk juga anak sejak janin dalam kandungan.

Pada Perpres No. 60 Tahun 2013, pasal 1, butir 2, dinyatakan bahwa “Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif adalah upaya pengembangan anak usia dini yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan esensial anak yang beragam dan saling terkait secara simultan, sistematis, dan terintegrasi”. Adapun makna dari kebutuhan esensial anak yang dimaksud meliputi: (1) Asah, yaitu pemenuhan stimulasi pendidikan; (2) Asuh, yaitu pemenuhan fisik biomedis (gizi dan kesehatan); dan (3) Asih, yaitu pemenuhan kasih sayang, kesejahteraan, dan perlindungan (<http://paudjateng.blogspot.com>).

Saat ini layanan PAUD meliputi pendidikan dan pengasuhan anak, pelayanan kesehatan dasar, imunisasi, makanan tambahan dan lainnya dalam penyelenggaraannya masih tersebar di berbagai bentuk lembaga PAUD. Lembaga PAUD yang memberikan layanan pada kebutuhan dasar anak usia dini tersebut di antaranya Taman Kanak-Kanak (TK), Raudhatul Athfal (RA), Kelompok

Bermain (KB/Kober), Taman Penitipan Anak (TPA), Bina Keluarga Balita (BKB), Pos Pelayanan Terpadu (Posyandu), dan Satuan PAUD Sejenis (SPS) lainnya.

Perpres No. 60 Tahun 2013 diterbitkan pemerintah karena berbagai bentuk lembaga PAUD yang menyelenggarakan layanan kebutuhan dasar anak usia dini tersebut saat ini dirasakan belum optimal. Metode penyelenggaraannya masih bersifat sektoral dan parsial, sehingga dibutuhkan suatu pendidikan anak usia dini yang dilaksanakan secara terintegrasi dan holistik. Pada Perpres No. 60 Tahun 2013, pasal 4, butir 2, dinyatakan bahwa:

Arah kebijakan pengembangan anak usia dini dilakukan secara holistik-integratif melalui: (a) peningkatan akses, pemerataan dan berkesinambungan serta kelengkapan jenis pelayanan Pengembangan AUD H-I; (b) peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan Pengembangan AUD H-I; (c) peningkatan koordinasi dan kerja sama lintas sektor serta kemitraan antarinstansi pemerintah, lembaga penyelenggara layanan, dan organisasi terkait, baik lokal, nasional, maupun internasional; dan (d) penguatan kelembagaan dan dasar hukum, serta pelibatan masyarakat termasuk dunia usaha dan media massa dalam penyelenggaraan pelayanan Pengembangan AUD H-I.

Keberadaan Perpres No. 60 Tahun 2013 ini memberi peluang bagi Pengelola PAUD dalam mengembangkan program lembaganya menjadi PAUD Terpadu dengan pendekatan H-I “lengkap terintegrasi satu atap”. Menurut Direktorat Pembinaan PAUD, Ditjen PAUDNI, Kemdikbud (2012) menyebutkan bahwa “Program PAUD Terpadu adalah program layanan pendidikan bagi anak usia dini yang menyelenggarakan lebih dari satu program PAUD (TK, KB, TPA, SPS) yang dalam pembinaan, penyelenggaraan dan pengelolaannya dilakukan secara terpadu atau terkoordinasi”. Sementara itu, penyelenggaraan PAUD

Terpadu pada dasarnya memerlukan dukungan yang memadai dari masyarakat dan berbagai pihak lainnya terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Pada kenyataannya di lapangan masih banyak terdapat lembaga PAUD yang hanya menyelenggarakan satu atau dua program PAUD (misalnya hanya menyelenggarakan TK, KB, atau TPA saja, dan atau TK dan KB saja, dan lain-lain). Penyatuan dua atau lebih program PAUD dilakukan masih sebatas formal administratif dan belum menyentuh pada substansi dari tujuan penyelenggaraan pelayanan Pengembangan AUD H-I. Sementara itu, beberapa program lembaga PAUD yang telah berkoordinasi menjadi PAUD Terpadu (memiliki lebih dari satu layanan) dalam pengelolaan programnya masih terbatas pada stimulus aspek akademis (asah) dan/atau pengasuhan (asuh) saja. Pengelolaan lembaga belum beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan strategis yang bersifat jangka panjang, yaitu upaya lembaga dalam memenuhi kebutuhan esensial anak yang beragam dan saling terkait secara simultan, sistematis, dan terintegrasi. Sehingga aktivitas manajemen yang dilakukan lembaga terkadang tidak relevan lagi dengan tuntutan perubahan dari *stakeholders*-nya (pemerintah, masyarakat dan organisasi terkait).

Menurut Disdik Provinsi Jawa Tengah (2013) menyebutkan bahwa “dari sejumlah 26.963 lembaga yang ada di Provinsi Jawa Tengah, ternyata Lembaga PAUD yang sudah menyelenggarakan PAUD Terpadu sampai akhir Desember tahun 2012, baru tercapai sebanyak 1.726 lembaga atau 6,40%. Ini berarti masih sebanyak 25.237 lembaga atau 93,60% yang belum mewujudkannya”.

Jumlah lembaga PAUD yang terus bertambah serta adanya beberapa lembaga PAUD yang telah menjadi lembaga PAUD Terpadu tidak menjamin bahwa program lembaga dalam pengelolaannya telah sesuai dengan standar penyelenggaraan PAUD yang mengacu pada Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif. Hal ini dikarenakan tidak semua lembaga PAUD didukung dengan program kemitraan dari pihak-pihak luar yang terkait dengan upaya lembaga meningkatkan mutu program. Sedangkan upaya untuk menarik program kemitraan dari pihak luar, suatu lembaga PAUD dituntut untuk selalu melakukan inovasi program secara terus-menerus.

Lembaga PAUD di satu sisi menghadapi persaingan antarlembaga PAUD sejenis yang tersebar dalam berbagai bentuk penyelenggaraan, baik dalam bentuk Satuan PAUD (TK, KB, TPA atau SPS) maupun PAUD Terpadu (lembaga yang telah menggabungkan dua atau lebih satuan PAUD). Keberadaan lembaga PAUD yang jumlahnya meningkat setiap tahun menyebabkan tidak semua lembaga PAUD telah mendapat perhatian dan bantuan yang cukup dari pemerintah. Padahal sebagian besar penyelenggaraan PAUD dikelola oleh pihak swasta perorangan, dan pengadaan sarana dan prasarana disediakan secara swadaya, sehingga pada umumnya memiliki keterbatasan sumber daya dan kemampuan dalam pengelolaannya. Di sisi lain, dengan semakin ketatnya peraturan dan perundang-undangan terkait penyelenggaraan PAUD menyebabkan tuntutan perubahan dalam pengelolaan lembaga yang lebih bermutu tidak dapat dihindari oleh pengelola PAUD. Berbagai permasalahan manajemen sering ditemui sebuah lembaga PAUD.



Menurut Asmani (2009:89) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) model penataan kelembagaan konvensional yang sering ditemukan dalam manajemen PAUD, sebagai berikut:

*Pertama*, pengelolaan PAUD selama ini terlalu banyak seninya dibanding dengan ilmunya, sehingga gaya manajemen yang dilakukan lebih bersifat *trial and error*. *Kedua*, penerapan manajemen “gotong-royong”. Tidak ada pembagian kerja yang tegas dan jelas. Sehingga, proses manajemen tidak berlangsung secara efektif dan efisien. Bahkan, sering terjadi benturan antara satu unit dengan unit lainnya. Inilah yang menyebabkan pendayagunaan sumber daya organisasi tidak secara sinergis dan banyak pemborosan. Dalam hal ini, yang terjadi adalah sama-sama bekerja, bukan kerja sama. *Ketiga*, gaya manajemen tukang cukur. Yaitu orang melakukan semua pekerjaan, mulai dari membuka kios, menyapu, memotong rambut, menutup kios, dan mengelola keuangan sekaligus. Dalam organisasi, banyak orang yang “merasa” dirinya mampu dalam segala hal dan tidak memberikan porsi pekerjaan kepada orang lain. Akibatnya organisasi yang semestinya dapat menjalankan beban pekerjaan yang lebih banyak, justru tidak dapat melakukan pekerjaan karena tersentralisasi di tangan beberapa orang saja, sedang yang lain justru kurang pekerjaan. *Keempat*, penerapan manajemen “*sungkanisme*”. Yaitu suatu manajemen yang tidak asertif. Budaya *sungkan* (segan) menegur kesalahan teman dan budaya marah kalau ditegur teman membuat organisasi berjalan tak tentu arah, sehingga tidak bisa mencapai tujuan yang dikehendaki.

Selanjutnya, Asmani (2009:92) mengemukakan beberapa kelemahan yang umum ditemukan dalam mengorganisasi sumber daya manusia/SDM PAUD, sebagai berikut:

*Pertama*, menentukan orangnya terlebih dahulu, baru kemudian organisasinya. Padahal tahap pengorganisasian yang benar adalah menentukan pekerjaan apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, lalu unit-unit mana yang melakukan pekerjaan tersebut ...menyusun struktur organisasi yang menempatkan masing-masing unit dalam rangkaian struktur organisasi yang strategis ...menentukan kualifikasi tenaga-tenaga yang diperlukan untuk menangani masing-masing unit ...pada tahap terakhir, ...menentukan personel-personel yang memiliki kompetensi dan kualifikasi untuk menangani pekerjaan di masing-masing unit. *Kedua*, ukuran keberhasilan kerja yang tidak jelas. Hal ini erat kaitannya dengan budaya kita yang *just do it* atau pokoknya sudah melakukan. Akibatnya proses pengukuran (kriteria) keberhasilan

kinerja personel tidak dilakukan secara objektif. *Ketiga*, tiadanya norma tertulis. Kelemahan umum dari lembaga PAUD adalah organisasi berjalan secara informal dan tak tertulis, meskipun itu menyangkut organisasi formal yang perlu landasan tertulis. Dalam aturan tertulis, perlu diatur mekanisme hubungan organisasional antarpersonel, hak dan kewajiban masing-masing personel, arus pekerjaan, tanggung jawab, serta sanksi-sanksi dan aturan-aturan lain yang diperlukan.

Lembaga PAUD pada umumnya memiliki keterbatasan dalam mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk mendukung program/layanan PAUD. Keterbatasan dalam mengoptimalkan sumber daya di lembaga PAUD ini pada umumnya terutama terkait dengan lemahnya kemampuan SDM PAUD.

Menurut Lydia F. Hawadi, Dirjen PAUDNI, yang dikutip dari sebuah berita dalam laman Kemdikbud pada 24 Oktober 2012, menyatakan bahwa “idealnya guru PAUD berpendidikan minimal S1, namun saat ini, baru 16 persen Guru PAUD yang berpendidikan sarjana. Lainnya memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah. Bahkan di beberapa daerah masih ada guru PAUD yang hanya lulusan SMP”. Lebih lanjut, beliau menyatakan bahwa “...intensitas penyelenggaraan diklat bagi guru PAUD perlu ditingkatkan demi peningkatan kompetensi para pendidik tersebut. Dengan banyak mengikuti diklat, kemampuan guru PAUD dalam membentuk individu, kepribadian, dan watak anak akan semakin bertambah” (<http://paudni.kemdikbud.go.id>).

Terkait dengan penyelenggaraan diklat untuk wilayah Provinsi Jawa Tengah, Disdik Provinsi Jawa Tengah (2013) menyebutkan bahwa “dari sebanyak 69.560 orang pendidik pada Satuan PAUD (TPA, KB, TK, dan SPS), yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun orientasi teknis pembelajaran

tercatat 34.692 orang (49,87%) dan yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan/orientasi teknis 34.868 orang (50,20%)”. Lebih lanjut, atas dasar data tersebut, menunjukkan bahwa “pendidik yang telah mengikuti diklat/ortek baru mencapai 34.692 orang (49,87%). Dengan demikian, ternyata masih banyak pendidik/guru/kader/pengasuh di Satuan PAUD (TPA, KB, TK, dan SPS) yakni 34.868 orang (50,20%) yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat/ortek pada tingkat tertentu, baik yang diadakan oleh pusat, provinsi, kabupaten/kota maupun kecamatan”.

Pada dasarnya setiap lembaga PAUD memiliki strategi, namun pada kenyataannya tidak semua individu di dalam lembaga PAUD menyadari bahwa aktivitas yang dijalankan terkait program/layanan merupakan bagian dari strategi. Menurut Wahyudi (1996:98) menyebutkan bahwa “ketidaktahuan ini lebih disebabkan pada tidak diformalkan dan tidak dibudayakannya strategi-strategi tersebut oleh organisasi agar diketahui oleh semua karyawan”.

Pengembangan layanan atau program PAUD dengan pendekatan holistik-integratif membutuhkan kesesuaian strategi dengan kondisi internal lembaga, karena tidak semua lembaga PAUD didukung dengan sejumlah sumber daya yang memadai. Strategi digunakan untuk mengatasi keterbatasan bersaing dan mencapai tujuan lembaga. Namun, strategi lembaga juga harus memperhatikan faktor lingkungan eksternal agar tetap meraih peluang yang ada dan memenuhi tuntutan *stakeholders*-nya. Sehingga, pada dasarnya strategi yang dimiliki lembaga PAUD perlu di-*manage* atau dikelola.

Menurut Susanto (2014:2) menyebutkan bahwa:

Manajemen strategik terdiri dari dua elemen, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Dalam formulasi strategi, organisasi menentukan visi, misi, arah strategi, strategi, dan sasaran. Sedangkan dalam implementasi strategi ditetapkan struktur, SDM (Sumber Daya Manusia), dan sistem organisasi. Kesemuanya itu harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya yang tepat.

Berdasarkan pendapat Susanto di atas, maka keberhasilan suatu program/layanan PAUD tidak saja hanya ditentukan pada penyusunan program saat perumusan strateginya. Namun yang lebih penting, juga sangat ditentukan dari implementasi strateginya melalui struktur, SDM, dan sistem organisasi yang kesemuanya harus ditopang dengan kepemimpinan dan budaya yang tepat.

Adapun PAUD Terpadu yang cukup berhasil dalam mengelola program lembaganya secara mandiri adalah PAUD Terpadu Mutiara Ibu yang berlokasi di Purworejo, Jawa Tengah. PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo awalnya dirintis pertamakali pada tahun 2000, kemudian diformalkan dalam bentuk lembaga satuan PAUD berbentuk Kelompok Bermain/KB pada tahun 2003. Hingga saat ini PAUD Terpadu Mutiara Ibu yang berada di bawah naungan Yayasan Kasih Ibu Purworejo telah menyelenggarakan program Taman Kanak-Kanak/TK dan Taman Penitipan Anak/TPA.

Berdasarkan hasil survei awal peneliti di lapangan diketahui bahwa pada tahun 2007, lembaga ini oleh Ditjen PAUDNI, Kemdikbud, telah ditunjuk sebagai Lembaga PAUD Percontohan Tingkat Kabupaten/Kota karena keunggulan dalam pengelolaan program dan pembelajarannya. Menurut Ditjen PAUDNI, Kemdikbud (2012) menyebutkan bahwa “Lembaga PAUD Percontohan Tingkat Kabupaten/Kota adalah lembaga pendidikan anak usia dini yang keberadaannya

layak dijadikan rujukan bagi lembaga PAUD lainnya sebagai Lembaga PAUD Percontohan Tingkat Kabupaten/Kota”. PAUD Terpadu Mutiara Ibu hingga saat ini masih menjadi tempat rujukan dan pembinaan bagi lembaga-lembaga PAUD lainnya dengan menyelenggarakan kegiatan magang dan studi banding. Lembaga-lembaga PAUD yang dibina tidak hanya berasal dari wilayah sekitar Purworejo atau wilayah Jawa Tengah saja, tetapi juga berasal dari luar Provinsi Jawa, di antaranya dari kota Samarinda, Banjar Baru, Manado, Palangkaraya, Toraja Utara, bahkan ada yang dari kota Timika Papua. Adapun perkembangan penyelenggaraan sosialisasi keunggulan program pembelajaran di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo berdasarkan jumlah peserta (tenaga pendidik dan kependidikan) dari berbagai lembaga PAUD yang melakukan magang dan studi banding di lembaga tersebut dapat dilihat melalui Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Perkembangan Penyelenggaraan Sosialisasi Program Unggulan Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Berdasarkan Jumlah Peserta dan Jenis Kegiatan

No.	Tahun	Jumlah Peserta dan Jenis Kegiatan		Total
		Studi Banding	Magang	
1.	2011	354	35	389
2.	2012	477	4	481
3.	2013	489	35	524
4.	2014	457	35	492

Sumber: Data PAUD Terpadu Mutiara Ibu

Keunggulan lembaga ini dalam program pembelajarannya yang sesuai dengan Standar PAUD juga dapat dibuktikan dengan besarnya minat orang tua mengikutkan putra-putrinya dalam program PAUD di lembaga tersebut. Sejak tahun 2006 jumlah peserta didik di lembaga ini meningkat setiap tahunnya.

Adapun besarnya jumlah peserta didik di Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu selama ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Jumlah Peserta Didik di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo Berdasarkan Jenis Layanan dan Kelompok Usia

TAHUN	KB (2 - 3 Th)	KB (3 - 4 Th)	TK (4 - 5 Th)	TK (5 - 6 Th)	Total
2006-2007	24	38	23	25	110
2007-2008	20	27	29	31	107
2008-2009	46	34	28	32	140
2009-2010	48	38	32	32	150
2010-2011	41	40	40	46	167
2011-2012	45	45	38	38	166
2012-2013	50	43	35	40	168

Sumber: Data PAUD Terpadu Mutiara Ibu

Upaya PAUD Terpadu Mutiara Ibu dalam meningkatkan mutu layanan PAUD pada program pendidikan, kesehatan, gizi, perawatan, dan perlindungan anak serta *parenting education* (pendidikan keorangtuaan) telah dilakukan melalui pengembangan jaringan kerja sama kemitraan dengan para *stakeholder* PAUD, pihak swasta dan dunia usaha, serta berbagai lembaga sosial kemasyarakatan, dan organisasi profesi terkait seperti IGTK, HIMPAUDI dan Forum PAUD. Khusus untuk layanan kesehatan dan gizi, lembaga ini telah bekerja sama dengan Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Kasih Ibu, Purworejo sejak awal lembaga ini dirintis pada tahun 2000. RSIA Kasih Ibu berada satu atap dengan Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu pada Yayasan Kasih Ibu, Purworejo.

Seiring dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu dan akses terhadap layanan PAUD, maka pada saat ini hampir di seluruh wilayah Indonesia di tingkat provinsi, kabupaten/kota, hingga tingkat kecamatan terdapat PAUD

Terpadu yang menjadi PAUD Percontohan. Beberapa lembaga PAUD Percontohan juga menyelenggarakan kegiatan magang dan studi banding bagi pendidik dan lembaga PAUD lainnya. Sementara itu, di Kabupaten/Kota Purworejo sendiri, selain Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu juga terdapat satu PAUD Percontohan Tingkat Kabupaten/Kota lainnya dan beberapa PAUD Percontohan Tingkat Kecamatan.

Pada umumnya lembaga PAUD Terpadu yang menjadi PAUD Percontohan memiliki program/layanan PAUD Holistik-Integratif yang hampir serupa. Dalam pelaksanaan program setiap lembaga PAUD Terpadu memiliki strateginya masing-masing. Namun, pada kenyataannya lembaga yang memiliki strategi dan program yang baik saja tidak cukup, karena strategi yang baik pada tahap perumusan tidak menjamin bahwa suatu lembaga PAUD Terpadu mampu mengimplementasikannya dengan baik pula.

Alasan peneliti memilih PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo adalah karena lembaga ini memiliki strategi SDM (Sumber Daya Manusia) yang dalam implementasinya didukung dengan budaya lembaga yang berbeda dari lembaga PAUD Terpadu sejenis. Keunikan dari Lembaga PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo terletak pada praktik-praktik SDM-nya yang berbeda dengan lembaga lain karena dipengaruhi oleh nilai-nilai inti dari budaya lembaga yang ditanamkan oleh Kepala Pengelola Program PAUD kepada pendidik dan tenaga kependidikannya sejak saat proses seleksi, orientasi, dan sosialisasi, serta kegiatan pelatihan.

Menurut pengakuan Kepala Pengelola Program PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo yang disampaikan kepada peneliti pada awal pengamatan dan studi pendahuluan menyebutkan bahwa latar belakang pengetahuan dan keterampilan beliau sebagai *Master Trainer* dari Pusat Kurikulum, Direktorat Pembinaan PAUD merupakan salah satu faktor utama yang paling mempengaruhi bagi terbentuknya sistem SDM yang berorientasi pada strategi di lembaga ini. Selain itu, nilai-nilai inti lembaga sebagai produk budaya lembaga yang dibentuk dari kondisi historisnya merupakan dasar bagi penerapan praktik-praktik SDM di lembaga ini. Pengintegrasian fungsi SDM ke dalam strategi lembaga secara keseluruhan yang ditopang dengan budaya lembaga merupakan upaya yang dilakukan lembaga dalam mendukung keberhasilan program/layanan PAUD Holistik-Integratif di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

- 1) Adanya tuntutan peraturan dan kebijakan pemerintah agar lembaga PAUD meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan mengembangkan program yang mengacu pada Perpres No. 60 Tahun 2013 tentang Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif.
- 2) Pengelolaan lembaga PAUD cenderung informal dan pada umumnya memiliki keterbatasan sumber daya dan kemampuan dalam pengelolaannya. Pengembangan program pada umumnya belum didasarkan pada identifikasi



terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki lembaga, serta identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang potensial dihadapi lembaga.

- 3) Setiap lembaga PAUD memiliki program/layanan pendidikan yang didukung dengan strateginya masing-masing, namun tidak menjamin bahwa lembaga yang bersangkutan mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik pula. Strategi lembaga pada umumnya tidak diformalkan dan tidak dibudayakan oleh lembaga dalam setiap aktivitas manajemen untuk diketahui oleh semua warga sekolah/lembaga yang ada di dalamnya.

### **1.3 Cakupan Masalah**

Di tengah persaingan antarlembaga PAUD sejenis, tuntutan *stakeholders*, dan pengelolaan terhadap sumber daya lembaga yang terbatas, PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo berupaya meningkatkan daya saing dan keberlangsungan lembaga melalui strategi pengembangan program/layanan yang diarahkan pada Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif. Operasionalisasi strategi lembaga didasarkan pada keunggulan dari sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, sehingga dalam implementasinya lembaga ini lebih menekankan pada strategi fungsional SDM/Sumber Daya Manusia melalui praktik-praktik SDM seperti seleksi, orientasi, sosialisasi, dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan yang ditopang dengan budaya lembaga yang tepat.

Implementasi strategi sebagai bagian integral dari proses manajemen strategis yang di dalam prosesnya merupakan suatu siklus yang saling berurutan dan cenderung berulang. Pilihan strategi-strategi lembaga sebagai bagian dari proses perumusan strategi, sebelum strategi tersebut diimplementasikan melalui

praktik-praktik SDM dan budaya lembaga, serta proses evaluasi dan pengendalian strateginya di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo merupakan ruang lingkup yang perlu diteliti dan dianalisis untuk pembahasan yang lebih mendalam, sehingga fenomena yang ada dapat diungkap agar diperoleh kejelasan yang lebih faktual. Dengan demikian, cakupan masalah dalam penelitian ini adalah tentang manajemen strategis yang terdiri dari proses perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan cakupan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

- 1) Bagaimana perumusan strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo?
- 2) Bagaimana implementasi strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo?
- 3) Bagaimana evaluasi dan pengendalian strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis perumusan strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.

- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi dan pengendalian strategi di PAUD Terpadu Mutiara Ibu Purworejo.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penerapan manajemen strategis pada lembaga PAUD dapat meningkatkan mutu layanan PAUD. Implementasi strategi lembaga melalui integrasi strategi SDM dengan strategi lembaga dan fungsional dalam penyelenggaraan PAUD Terpadu melalui praktik-praktik SDM meliputi seleksi, orientasi, dan sosialisasi, serta kegiatan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang ditopang dengan budaya lembaga yang tepat dapat mendukung bagi keberhasilan pengembangan layanan/program PAUD Holistik-Integratif suatu lembaga PAUD, sehingga manfaat dari penelitian ini dapat memperkaya studi tentang manajemen strategis pada Satuan PAUD.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

- 1) Bagi Lembaga PAUD

Meningkatkan fokus lembaga terhadap pencapaian tujuan pendidikan dan misi sosial PAUD dalam Pengembangan Anak Usia Dini Holistik-Integratif, serta pencapaian tujuan jangka panjang lembaga berupa pertumbuhan dan keberlanjutan.

2) Bagi Kepala Pengelola Program PAUD Terpadu

Sebagai bahan masukan dalam mengelola lembaga, sehingga wawasan dan pengetahuan pimpinan tentang manajemen strategis meningkat.

3) Bagi Kepala Satuan PAUD, Pendidik dan Staf PAUD

Meningkatkan wawasan dan pengetahuan personel lembaga tentang strategi lembaga, serta meningkatkan partisipasi dan komitmen bersama terhadap implementasinya.