

**Pengantar Manajemen
Pendidikan Anak Usia Dini dan
Sekolah Dasar di Era Kurikulum
Merdeka**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113**Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000, - (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000, - (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000, - (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000, - (empat miliar rupiah).

Pengantar Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar di Era Kurikulum Merdeka

Yusuf Hidayat, M.Pd., M.Si., CMA.

Ani Herniawati, M.Pd.

Nu'man Ihsanda, M.Pd.



Pengantar Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar di Era Kurikulum Merdeka

**Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Diva Pustaka
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*
Hak penerbitan pada Penerbit Diva Pustaka
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit**

Cetakan Pertama: Juni 2026
15,5 cm x 23 cm

ISBN: 978-634-7600-32-5

Penulis:

Yusuf Hidayat, M.Pd., M.Si., CMA.
Ani Herniawati, M.Pd.
Nu'man Ihsanda, M.Pd.

Editor:

Dr. H. Rahmat Hidayat, M.Pd.

Desain Cover:

Sendi Gustiawan Saputa

Tata Letak:

M. Syafa'atul Khamid.

Diterbitkan Oleh:

CV. Diva Pustaka

Anggota IKAPI: No. 222/JTE/2021

E-mail: divapustaka@gmail.com

Website: www.divapustaka.co.id

Whatsapp: 0813-3144-1992

Perum Mutiara Regency 2 Blok D7,
Kelurahan Wirasana, Kecamatan Purbalingga
Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah 53318

PRAKATA

Puji syukur senantiasa dipanjatkan ke hadirat Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya buku yang berjudul “Pengantar Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar di Era Kurikulum Merdeka”. Buku ini ditulis dalam 10 bab. Bab 1: Fondasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar, Bab 2: Paradigma Baru Dalam Kurikulum Merdeka, Bab 3: Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), Bab 4: Manajemen Pembelajaran dan Asesmen, Bab 5: Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Bab 6: Manajemen Sarana, Prasarana, dan Keuangan, Bab 7: Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat, Bab 8: Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Bab 9: Penjaminan Mutu dan Digitalisasi Sekolah, dan Bab 10: Implementasi Praktik Baik dan Manajemen Isu Kontemporer.

Buku ini hadir sebagai respons strategis terhadap transformasi kebijakan pendidikan nasional yang menuntut reorientasi tata kelola pada jenjang fondasi sampai dengan penjaminan mutu dan digitalisasi sekolah. Penulis menyadari bahwa keberhasilan implementasi kurikulum baru sangat bergantung pada efektivitas manajemen di tingkat satuan pendidikan, yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus memiliki makna edukatif yang mendalam.

Adapun fokus utama buku ini terletak pada pentingnya manajemen pendidikan di jenjang PAUD dan SD sebagai investasi jangka panjang bagi kualitas sumber daya manusia Indonesia. Penulis membedah berbagai aspek manajerial, mulai dari filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara hingga penerapan fungsi-fungsi manajemen modern. Dengan pendekatan yang holistik, buku ini berupaya menjembatani kesenjangan antara teori manajemen akademik dengan realitas operasional yang dihadapi oleh para praktisi di sekolah.

Selain itu, salah satu pilar penting yang dibahas dalam buku ini adalah paradigma pembelajaran berdiferensiasi dan penguatan karakter melalui Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Penulis menekankan

bahwa manajemen pembelajaran saat ini harus bergeser dari pola klasikal satu arah menuju pengelolaan kelas yang lebih inklusif dan responsif terhadap keunikan setiap peserta didik. Melalui pemahaman psikologi perkembangan anak, diharapkan manajer pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung transisi PAUD ke SD secara menyenangkan.

Selain aspek pedagogis, buku ini mengupas tuntas manajemen sumber daya, mencakup pendidik, tenaga kependidikan, serta tata kelola keuangan yang transparan melalui *platform* digital. Transformasi digital melalui *Platform* Merdeka Mengajar (PMM) dan sistem ARKAS menjadi bahasan krusial untuk memastikan akuntabilitas sekolah di era disrupsi teknologi. Penulis meyakini bahwa pengintegrasian teknologi dalam manajemen sekolah adalah mesin turbo yang akan mengakselerasi penjaminan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Buku ini juga menyajikan berbagai studi kasus dan praktik baik (*best practices*) dari sekolah-sekolah yang berhasil melakukan transformasi berbasis aset. Penulis perlu menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan instruksional yang kuat, keterbatasan sarana dan prasarana dapat diubah menjadi peluang inovasi melalui kolaborasi yang tulus dengan masyarakat dan mitra eksternal. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat bukan sekadar formalitas, melainkan strategi kunci untuk membangun ekosistem pendidikan yang tangguh.

Akhir kata, kami berharap karya ini dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah, guru, pengawas, maupun mahasiswa dalam menavigasi perubahan zaman. Semoga buku ini mampu memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan literasi manajerial di Indonesia demi mewujudkan cita-cita Merdeka Belajar. Kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan guna penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Ciamis, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	V
DAFTAR ISI	VII
BAB 1 FONDASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DAN SEKOLAH DASAR	1
1.1 FILOSOFI DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
1.1.1 Urgensi Manajemen pada Jenjang Fondasi (PAUD-SD)	1
1.1.2 Evolusi Teori Manajemen Pendidikan: Dari Klasik ke Modern	4
1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen (POAC) dalam Konteks Sekolah	6
1.2 KARAKTERISTIK PAUD DAN SD	8
1.2.1 Psikologi Perkembangan AUD dan SD	9
1.2.2 Prinsip Bermain sambil Belajar dan Pembelajaran Konkret.....	12
1.2.3 Pembelajaran Konkret dan Bermain sebagai Esensi Belajar	13
1.2.4 Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak (STPPA) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL).....	14
BAB 2 PARADIGMA BARU DALAM KURIKULUM MERDEKA	17
2.1 TRANSFORMASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN NASIONAL.....	17
2.1.1 Krisis Pembelajaran (<i>Learning Loss</i>) dan Urgensi Perubahan	17
2.1.2 Filosofi Ki Hajar Dewantara dalam Merdeka Belajar	19
2.1.3 Regulasi dan Standar Nasional Pendidikan Terbaru	21
2.2 STRUKTUR KURIKULUM MERDEKA PAUD DAN SD.....	23
2.2.1 Fase Perkembangan (Fase Fondasi, A, B, dan C)	23
2.2.2 Profil Pelajar Pancasila sebagai Kiblat Pendidikan	25
BAB 3 MANAJEMEN KURIKULUM OPERASIONAL SATUAN PENDIDIKAN (KOSP)	27
3.1 PERENCANAAN KURIKULUM BERBASIS DATA.....	27
3.1.1 Analisis Karakteristik Satuan Pendidikan	29

3.1.2 Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	31
3.2 PENGORGANISASIAN PEMBELAJARAN	33
3.2.1 Pendekatan Mata Pelajaran vs Tematik Integratif	34
3.2.2 Alokasi Waktu Intrakurikuler dan Kokurikuler	36
3.3 PENGUATAN TRANSISI PAUD KE SD	38
3.3.1 Menghapus Tes Calistung dalam PPDB SD	40
3.3.2 Penyelarasan Pembelajaran di Fase Fondasi	41
BAB 4 MANAJEMEN PEMBELAJARAN DAN ASESMEN.....	45
4.1 PEMBELAJARAN BERDIFERENSIASI.....	45
4.1.1 Diferensiasi Konten, Proses, dan Produk	46
4.1.2 Asesmen Diagnostik Kognitif dan Non-Kognitif.....	48
4.2 PROJEK PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA (P5).....	50
4.2.1 Desain Modul Projek dan Pemilihan Tema	51
4.2.2 Peran Guru sebagai Fasilitator Projek	52
4.3 ASESMEN DAN PELAPORAN HASIL BELAJAR.....	53
4.3.1 Asesmen Formatif dan Sumatif yang Autentik.....	54
4.3.2 Rapor Pendidikan dan Bentuk Pelaporan Naratif.....	56
BAB 5 MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA	
KEPENDIDIKAN.....	61
5.1 PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU	61
5.1.1 Peran Guru Penggerak dalam Ekosistem Sekolah	62
5.1.2 Komunitas Belajar (Kombel) di Sekolah	63
5.2 KINERJA DAN KESEJAHTERAAN.....	65
5.2.1 Pengelolaan Kinerja Guru melalui Platform Merdeka Mengajar ...	66
5.2.2 Etika Profesi dan Perlindungan Guru.....	67
5.3 TENAGA KEPENDIDIKAN DI PAUD DAN SD	69
5.3.1 Kompetensi Administrasi Sekolah	69
5.3.2 Peran Operator Sekolah (Dapodik)	71

BAB 6 MANAJEMEN SARANA, PRASARANA, DAN KEUANGAN.....	75
6.1 LINGKUNGAN BELAJAR BERKUALITAS	75
6.1.1 Standar Sarana dan Prasarana (Sarpras) PAUD dan SD Ramah Anak	75
6.1.2 Pemanfaatan Lingkungan Sekitar sebagai Sumber Belajar	78
6.2 TATA KELOLA KEUANGAN SEKOLAH	80
6.1.1 Manajemen Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP).....	80
6.1.2 Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas (RKAS)	82
BAB 7 MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT.....	83
7.1 KEMITRAAN TRI PUSAT PENDIDIKAN	83
7.1.1 Pelibatan Orang Tua dalam Program Sekolah (<i>Parenting</i>).....	84
7.1.2 Kolaborasi dengan Komite Sekolah	87
7.2 JEJARING DENGAN DUNIA LUAR.....	90
7.2.1 Kerjasama dengan Puskesmas dan Psikolog.....	90
7.2.2 Pemanfaatan Mitra dalam Projek P5	92
BAB 8 KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH	95
8.1 PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN	95
8.1.1 Supervisi Akademik Berbasis Coaching	96
8.1.2 Membangun Budaya Refleksi di Sekolah.....	97
8.2 KEPEMIMPINAN PERUBAHAN	98
8.2.1 Manajemen Konflik dan Pengambilan Keputusan.....	100
8.2.2 Inovasi Sekolah Berbasis Aset (<i>Asset-Based Thinking</i>).....	101
BAB 9 PENJAMINAN MUTU DAN DIGITALISASI SEKOLAH	105
9.1 EVALUASI DIRI SEKOLAH (EDS)	105
9.1.1 Analisis Rapor Pendidikan Daerah dan Satuan.....	106
9.1.2 Perencanaan Berbasis Data (PBD)	108

9.2 AKREDITASI PAUD DAN SD	110
9.2.1 Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP) Terbaru.....	111
9.2.2 Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM)	112
9.3 TRANSFORMASI DIGITAL	113
9.3.1 Pemanfaatan <i>Platform</i> Merdeka Mengajar (PMM).....	113
9.3.2 Literasi Digital bagi Guru dan Siswa Dasar	114
BAB 10 IMPLEMENTASI PRAKTIK BAIK DAN	
MANAJEMEN ISU KONTEMPORER.....	117
10.1 STUDI KASUS TRANSFORMASI SEKOLAH	117
10.1.1 Studi Kasus 1: Transformasi SD Pinggiran Berbasis Aset	118
10.1.2 Studi Kasus 2: Manajemen PAUD Holistik Integratif (HI).....	119
10.2 MANAJEMEN SEKOLAH INKLUSIF DAN KEBERAGAMAN	121
10.2.1 Mengelola Pembelajaran di Kelas Heterogen	121
10.2.2 Manajemen Penanganan Kekerasan dan Perundungan	
(<i>Bullying</i>).....	122
10.3 MENJAGA KEBERLANJUTAN (<i>SUSTAINABILITY</i>) PROGRAM	123
10.3.1 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	123
10.3.2 Kaderisasi dan Regenerasi Kepemimpinan.....	124
10.3.3 Manajemen Adaptabilitas (<i>Future Proofing</i>)	124
10.4 PENDALAMAN TEKNIS: MANAJEMEN DISIPLIN POSITIF	125
10.5 MANAJEMEN KRISIS DI SEKOLAH.....	128
10.6 REFLEKSI AKHIR: MENJADI PEMIMPIN YANG MELAYANI.....	128
GLOSARIUM	130
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN EKSKLUSIF: CONTOH INSTRUMEN	
MANAJERIAL	142
EPILOG MASA DEPAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DI	
INDONESIA	146
PROFIL PENULIS.....	148

BAB 1

FONDASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DAN SEKOLAH DASAR

Bab ini membedah secara mendalam Fondasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar. Pembahasan dimulai dari filosofi dan konsep dasar, urgensi pengelolaan pada jenjang fondasi, hingga evolusi teori manajemen yang relevan. Selanjutnya, pembaca diajak menelaah karakteristik unik Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Sekolah Dasar (SD) yang menjadi basis pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial, termasuk tinjauan dari sisi psikologi perkembangan dan prinsip *Developmentally Appropriate Practice* (DAP). Pemahaman yang kokoh pada bab pembuka ini akan menjadi landasan berpikir (*mindset*) bagi pembaca untuk memahami bab-bab selanjutnya yang lebih teknis dan operasional. Tanpa fondasi filosofis dan teoretis yang kuat, praktik manajemen di lapangan rentan terjebak pada rutinitas administratif yang kehilangan makna edukatifnya.

1.1 Filosofi dan Konsep Dasar Manajemen Pendidikan

1.1.1 Urgensi Manajemen pada Jenjang Fondasi (PAUD-SD)

Mengapa manajemen pendidikan pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Sekolah Dasar (SD) memiliki tingkat urgensi yang kritis? Jawabannya terletak pada dampak jangka panjang (*long-term impact*) yang dihasilkan oleh kualitas pendidikan pada fase ini. Berbagai studi longitudinal menunjukkan bahwa investasi pada pendidikan anak usia dini memberikan *rate of return* yang paling tinggi dibandingkan jenjang pendidikan lainnya. James Heckman (1944 – sekarang), peraih Nobel Ekonomi, menegaskan bahwa kualitas investasi pada anak usia dini secara langsung berkorelasi dengan produktivitas ekonomi dan kualitas kesehatan di masa dewasa (Heckman, 2020). Dalam perspektif manajemen, hal ini berarti bahwa kegagalan pengelolaan pada jenjang PAUD dan SD bukan hanya merupakan

kegagalan institusional, melainkan sebuah pemborosan potensi demografi bangsa.

Manajemen pada jenjang fondasi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap elemen di sekolah—mulai dari lingkungan fisik, interaksi guru-murid, hingga alokasi anggaran—berkonvergensi pada satu tujuan: optimalisasi tumbuh kembang anak. Tanpa manajemen yang efektif, sumber daya sekolah yang terbatas akan menjadi percuma tanpa dampak signifikan terhadap pembelajaran. Seringkali penulis menemui fenomena di mana sekolah memiliki fasilitas lengkap, tetapi prestasi siswanya rendah, atau sebaliknya. Di lain pihak, ada sekolah dengan fasilitas minim, tetapi mampu melahirkan lulusan berkarakter kuat. Perbedaan mendasar di antara kedua fenomena tersebut adalah kualitas manajemennya. Manajemen yang baik, dipastikan mampu mengubah keterbatasan menjadi peluang, sementara manajemen yang buruk dapat melumpuhkan potensi yang ada.

Dalam konteks transisi PAUD ke SD yang kini menjadi fokus utama Pemerintah melalui Gerakan Transisi PAUD-SD yang menyenangkan, manajemen memegang peran kunci dalam menjembatani kesenjangan (*gap*) antara kedua jenjang tersebut. Manajemen sekolah harus mampu mendesain sistem yang memastikan anak tidak mengalami “gegar budaya” pada saat berpindah dari fase fondasi di PAUD ke fase di SD. Hal ini memerlukan koordinasi manajerial yang ketat, mulai dari penyelarasan kurikulum, strategi pembelajaran, hingga sistem asesmen. Apabila manajemen di kedua jenjang ini berjalan sendiri-sendiri (*siloed*), maka yang menjadi korban adalah siswa. Oleh karena itu, urgensi manajemen di sini juga mencakup kemampuan untuk membangun kolaborasi lintas jenjang dan lintas sektor.

Selain itu, urgensi manajemen pada jenjang PAUD dan SD juga berkaitan dengan pengelolaan keragaman karakteristik siswa. Di PAUD dan SD, variabilitas perkembangan anak sangat tinggi. Ada anak yang sudah matang secara sosial-emosional, tetapi belum matang secara kognitif, dan sebaliknya. Manajemen pembelajaran yang efektif, seperti: penerapan pembelajaran berdiferensiasi dalam Kurikulum Merdeka,

memerlukan perencanaan dan pengorganisasian yang matang. Kepala sekolah dan guru harus mampu memetakan kebutuhan belajar siswa (*mapping student needs*) dan mengalokasikan sumber daya pembelajaran secara adil (*equity*), bukan sekadar sama rata (*equality*). Tanpa manajemen kelas dan sekolah yang responsif, inklusifitas pendidikan hanya akan menjadi jargon tanpa realisasi.

Lebih jauh lagi, manajemen PAUD dan SD di Indonesia dihadapkan pada tantangan disparitas mutu antar wilayah. Sekolah-sekolah di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar) seringkali menghadapi kendala kekurangan guru, minimnya sarana prasarana, dan akses internet yang terbatas. Dalam kondisi seperti ini, manajemen berbasis sekolah (*school-based management*) menjadi sangat krusial. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan kepemimpinan instruksional untuk mengoptimalkan aset yang ada di sekitar sekolah (*asset-based thinking*). Manajemen yang efektif tidak selalu berarti pengadaan fasilitas mewah, melainkan kemampuan untuk memberdayakan potensi lokal—seperti budaya, alam, dan masyarakat sekitar—sebagai sumber belajar yang kaya.

Urgensi manajemen juga terlihat dari sisi akuntabilitas publik. Sekolah, baik negeri maupun swasta, mengelola dana publik (seperti BOS) dan dana masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan sangat bergantung pada transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana tersebut. Manajemen keuangan yang buruk tidak hanya berisiko hukum, tetapi juga dapat menurunkan partisipasi masyarakat dalam mendukung program sekolah. Oleh karena itu, tata kelola yang baik (*good governance*) harus mulai ditanamkan sejak jenjang pendidikan paling dasar. Ini mengajarkan integritas tidak hanya kepada pengelola sekolah, tetapi juga memberikan teladan (*role model*) bagi siswa dan orang tua.

Terakhir, urgensi manajemen pada jenjang fondasi berkaitan dengan persiapan Generasi Emas 2045. Anak-anak yang duduk di bangku PAUD dan SD saat ini adalah mereka yang akan memimpin bangsa ini pada seratus tahun kemerdekaan Indonesia. Manajemen

pendidikan harus visioner, mampu menerjemahkan visi jangka panjang bangsa ke dalam program-program operasional sekolah sehari-hari. Apakah manajemen sekolah saat ini sudah memfasilitasi tumbuhnya nalar kritis, kreativitas, dan karakter kebhinekaan? Pertanyaan ini harus dijawab melalui proses manajemen yang reflektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen pendidikan PAUD dan SD bukan sekadar pekerjaan teknis administratif, melainkan sebuah misi peradaban.

1.1.2 Evolusi Teori Manajemen Pendidikan: Dari Klasik ke Modern

Memahami teori manajemen bukan berarti terjebak pada sejarah masa lalu, melainkan untuk mengambil hikmah dan prinsip yang relevan untuk diterapkan di masa kini. Teori manajemen pendidikan telah berevolusi seiring dengan perubahan pandangan manusia terhadap pekerja dan organisasi.

1. **Teori Manajemen Klasik (*Scientific Management*)**, tokoh utama teori ini adalah Frederick W. Taylor (1911) yang menekankan pada efisiensi kerja. Dalam konteks pendidikan masa lalu, prinsip ini melahirkan sistem sekolah yang kaku seperti pabrik: siswa dianggap sebagai bahan baku, guru sebagai buruh, dan kurikulum sebagai mesin pemroses untuk menghasilkan produk standar. Meskipun pendekatan “pabrik” ini banyak dikritik karena mengabaikan sisi kemanusiaan siswa, beberapa prinsip manajemen klasik masih relevan jika diterapkan dengan bijak, seperti pentingnya standar operasional prosedur (SOP), spesialisasi tugas guru (guru kelas vs guru mata pelajaran), dan efisiensi penggunaan waktu belajar. Namun, di era Kurikulum Merdeka, pendekatan mekanistik ini mulai ditinggalkan karena tidak mampu mengakomodasi keunikan individu setiap anak.
2. **Teori Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*)**, tokoh utama teori ini adalah Elton Mayo melalui studi Hawthorne. Teori ini menekankan bahwa faktor psikologis dan sosial sangat mempengaruhi produktivitas. Dalam manajemen sekolah, ini diterjemahkan menjadi pentingnya iklim sekolah yang kondusif, hubungan harmonis antara kepala sekolah dan guru, serta

komunikasi yang hangat antara guru dan siswa. Pada jenjang PAUD dan SD, teori ini sangat relevan. Anak-anak usia dini tidak bisa belajar dengan optimal jika mereka merasa tertekan atau tidak nyaman secara emosional. Manajemen sekolah harus memprioritaskan kesejahteraan psikologis (*well-being*) warga sekolah di atas target-target administratif semata.

3. **Teori Perilaku (*Behavioral Science*)**, tokoh utama teori ini adalah Douglas McGregor (1906 – 1964) dengan Teori X dan Teori Y memberikan wawasan penting bagi kepemimpinan kepala sekolah. Teori X memandang staf (guru) sebagai pemalas yang perlu diawasi ketat, sementara Teori Y memandang staf sebagai individu yang memiliki motivasi intrinsik untuk berprestasi. Dalam konteks Kurikulum Merdeka yang menuntut inisiatif guru, pemimpin sekolah harus mengadopsi pendekatan Teori Y: mempercayai guru, memberikan otonomi profesional, dan memfasilitasi pengembangan diri mereka. Manajemen perilaku ini juga diterapkan dalam pengelolaan kelas (*classroom management*), di mana guru menggunakan pendekatan penguatan positif (*positive reinforcement*) untuk membentuk karakter siswa, bukan hukuman fisik.

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/ TQM*) dalam Pendidikan diadaptasi dari dunia industri yang dipopulerkan oleh W. Edward Deming (1900 – 1993). TQM berfokus pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Juharni, 2017). Dalam konteks pendidikan, “pelanggan” adalah siswa (pelanggan primer) serta orang tua dan masyarakat (pelanggan sekunder). Prinsip TQM dalam manajemen PAUD dan SD meliputi:

1. **Fokus pada Pelanggan:** Segala kebijakan sekolah harus berorientasi pada kebutuhan peserta didik (*student-centered*).
2. **Perbaikan Berkelanjutan:** Sekolah tidak boleh puas dengan capaian saat ini. Melalui Rapor Pendidikan, sekolah melakukan siklus Identifikasi, Refleksi, dan Benahi untuk terus meningkatkan kualitas layanan.

3. **Pelibatan Total:** Mutu pendidikan adalah tanggung jawab semua warga sekolah, mulai dari penjaga sekolah hingga kepala sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) MBS adalah bentuk desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya. Konsep ini sangat selaras dengan Kurikulum Merdeka. MBS menekankan partisipasi aktif komite sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Di jenjang SD dan PAUD, MBS memungkinkan sekolah untuk mengembangkan program-program yang relevan dengan kearifan lokal. Misalnya, sekolah di daerah pesisir dapat memasukkan pengenalan ekosistem laut dalam kurikulum operasional mereka tanpa harus menunggu instruksi dari pusat. Evolusi teori ini menunjukkan pergeseran dari manajemen yang bersifat *top-down* (instruksi pusat) menuju *bottom-up* (inisiatif sekolah), menuntut kepala sekolah untuk menjadi manajer sekaligus pemimpin visioner.

1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen (POAC) dalam Konteks Sekolah

George Robert Terry (1909 – 1979) merumuskan empat fungsi dasar manajemen yang dikenal dengan akronim POAC: *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (Terry, 2021). Keempat fungsi ini merupakan satu kesatuan siklus yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan satuan PAUD dan SD.

1. **Perencanaan (*Planning*)** Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Di era Kurikulum Merdeka, perencanaan sekolah mengalami transformasi signifikan melalui Perencanaan Berbasis Data (PBD).
 - a. **Visi dan Misi:** Perencanaan dimulai dari perumusan visi dan misi yang spesifik. Visi PAUD/SD harus menggambarkan profil lulusan yang diinginkan, mengacu pada Profil Pelajar Pancasila.
 - b. **Analisis Konteks:** Menggunakan data Rapor Pendidikan (untuk SD) atau hasil Evaluasi Diri Sekolah (untuk PAUD) untuk memetakan kekuatan dan kelemahan.

- c. **RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah):** Menerjemahkan program kerja ke dalam anggaran. Perencanaan yang baik harus memastikan setiap rupiah dana BOSP dialokasikan untuk kegiatan yang berdampak pada kualitas pembelajaran, bukan sekadar belanja modal yang tidak esensial. Perencanaan di jenjang PAUD dan SD harus fleksibel namun terarah, mengingat dinamika perkembangan anak yang cepat.
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)** Pengorganisasian berkaitan dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.
 - a. **Struktur Organisasi:** Membuat struktur yang ramping namun kaya fungsi. Di SD kecil, satu guru mungkin memegang beberapa peran (misal: guru kelas merangkap bendahara BOS). Manajemen harus memastikan beban kerja terdistribusi secara adil agar tidak terjadi *burnout*.
 - b. **Penempatan SDM (*Staffing*):** Prinsip *the right man in the right place* sangat krusial. Misalnya, menempatkan guru yang sabar dan telaten di kelas rendah (Fase A) dan guru yang mampu memfasilitasi berpikir kritis di kelas tinggi (Fase C).
 - c. **Pengelolaan Sumber Belajar:** Mengorganisir penggunaan alat peraga edukatif (APE), perpustakaan, dan laboratorium komputer. Di PAUD, pengorganisasian ruang kelas (*setting class*) sangat mempengaruhi perilaku anak. Penataan sentra atau area bermain harus memfasilitasi kemandirian dan eksplorasi anak.
3. **Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*)** Ini adalah inti dari manajemen, yaitu menggerakkan orang-orang agar mau bekerja mencapai tujuan.
 - a. **Kepemimpinan (*Leadership*):** Kepala sekolah harus mempraktikkan kepemimpinan instruksional. Ia harus hadir di ruang-ruang kelas, bukan hanya duduk di kantor. Memberikan contoh teladan (*ing ngarso sung tulodo*) adalah kunci penggerakan di lingkungan pendidikan.

- b. **Motivasi:** Memberikan dorongan moral dan penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan. Apresiasi sederhana terhadap inovasi guru dalam mengajar dapat meningkatkan semangat kerja secara signifikan.
 - c. **Komunikasi:** Membangun komunikasi yang efektif dengan orang tua. Di jenjang PAUD dan SD, keterlibatan orang tua sangat tinggi. Manajemen sekolah harus memfasilitasi komunikasi dua arah yang konstruktif melalui buku penghubung, grup pesan instan, atau pertemuan rutin komite.
4. **Pengawasan (*Controlling*)** Pengawasan bertujuan untuk memastikan pelaksanaan sesuai dengan rencana dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.
- a. **Supervisi Akademik:** Bukan untuk mencari kesalahan guru, melainkan untuk pendampingan. Supervisi di era baru menggunakan pendekatan *coaching*, di mana kepala sekolah menjadi mitra berpikir guru untuk memecahkan masalah pembelajaran.
 - b. **Evaluasi Program:** Melakukan evaluasi berkala terhadap program sekolah. Misalnya, evaluasi pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) setiap akhir tema.
 - c. **Akuntabilitas:** Pelaporan hasil kinerja dan keuangan secara transparan kepada dinas pendidikan dan masyarakat.

Penerapan POAC di PAUD dan SD harus dilakukan dengan pendekatan yang humanis. Anak-anak usia dini dan dasar adalah makhluk pembelajar yang sensitif. Oleh karena itu, sistem manajemen yang dibangun tidak boleh kaku mematikan kreativitas, namun harus cukup tertib untuk menciptakan rasa aman dan kepastian.

1.2 Karakteristik PAUD dan SD

Memahami karakteristik pendidikan PAUD dan SD adalah prasyarat mutlak sebelum merancang sistem manajemennya. Kita tidak bisa mengelola SD seperti mengelola Universitas, atau mengelola PAUD

seperti mengelola SD kelas tinggi. Ada spesifikasi psikologis, pedagogis, dan sosiologis yang harus dipahami oleh manajer pendidikan.

Karakteristik pendidikan pada jenjang ini berpusat pada fakta bahwa peserta didik sedang berada dalam masa pertumbuhan pesat, baik fisik maupun mental. Pendidikan PAUD (usia 0-6 tahun) dan SD (usia 7-12 tahun) merupakan satu kontinum perkembangan yang tidak boleh diputus secara tajam. Inilah mengapa pemerintah mendorong transisi PAUD-SD yang mulus. Karakteristik utamanya adalah pembelajaran yang bersifat holistik-integratif. Artinya, pendidikan tidak memisahkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik secara kaku, melainkan mengembangkannya secara bersamaan dalam kesatuan kegiatan.

1.2.1 Psikologi Perkembangan AUD dan SD

Manajemen kurikulum, kesiswaan, hingga sarana prasarana harus didasarkan pada teori psikologi perkembangan. Mengabaikan aspek ini akan menyebabkan malpraktik pendidikan yang berbahaya bagi mental anak. Adapun teori psikologi perkembangan yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. **Teori Perkembangan Kognitif (Jean Piaget):** Piaget membagi perkembangan kognitif anak menjadi beberapa tahap yang relevan bagi PAUD dan SD:
 - a. **Tahap Pra-Operasional (2-7 tahun/PAUD - SD Kelas Awal):** Anak berpikir secara simbolis namun masih egosentris dan belum mampu berpikir logis abstrak. Mereka belajar melalui benda nyata.
Implikasi: Manajemen pembelajaran harus menekankan pada metode konkret. Hindari *drilling* calistung (baca tulis hitung) yang abstrak tanpa makna. Guru harus difasilitasi dengan media pembelajaran manipulatif (benda yang bisa dipegang dan diotak-atik).
 - b. **Tahap Operasional Konkret (7-11 tahun/SD Kelas Tinggi):** Anak mulai mampu berpikir logis namun masih membutuhkan bantuan objek fisik atau pengalaman nyata untuk memahami konsep.

Implikasi: Kurikulum operasional sekolah harus memperbanyak kegiatan eksperimen, observasi lapangan, dan *project-based learning*. Manajemen sekolah perlu mengalokasikan anggaran untuk kegiatan luar kelas (*outing class*).

2. **Teori Perkembangan Psikososial (Erik Erikson):** Erikson menyoroti konflik psikososial yang dihadapi anak pada usia ini:

a. **Inisiatif vs Rasa Bersalah (3-6 tahun/PAUD):** Anak ingin mencoba banyak hal baru. Jika terlalu banyak dilarang atau dimarahi, akan muncul rasa bersalah yang menghambat inisiatif.

Implikasi: Manajemen kesiswaan dan tata tertib sekolah tidak boleh terlalu restriktif. Guru dan staf harus dilatih untuk merespons kesalahan anak dengan positif, bukan hukuman. Lingkungan sekolah harus aman (*safe environment*) untuk anak bereksplorasi tanpa takut celaka atau dimarahi.

b. **Industri/Ketekunan vs Rasa Rendah Diri (6-12 tahun/SD):** Anak mulai membandingkan dirinya dengan teman sebaya dan ingin menghasilkan sesuatu (berkarya). Jika mereka merasa tidak mampu atau sering dikritik, akan timbul rasa rendah diri (*inferiority*).

Implikasi: Sistem asesmen dan pelaporan hasil belajar (rapor) tidak boleh semata-mata memeringkat siswa (ranking). Manajemen penilaian harus berfokus pada kemajuan individu (*ipsative assessment*) dan menghargai beragam bakat, bukan hanya akademik logis-matematis. Program ekstrakurikuler harus dikelola dengan baik untuk menampung beragam minat siswa agar setiap anak bisa merasakan pengalaman sukses (*success experience*).

3. **Teori Zona Perkembangan Proksimal (Lev Vygotsky):** Vygotsky menekankan pentingnya interaksi sosial dalam belajar. Anak belajar optimal ketika berada dalam *Zone of Proximal Development* (ZPD), yaitu area di mana anak tidak bisa

melakukan sesuatu sendiri tetapi bisa melakukannya dengan bantuan orang dewasa atau teman yang lebih mampu (*scaffolding*).

Implikasi Manajerial: Pengaturan tempat duduk dan manajemen kelas harus memfasilitasi kolaborasi. Formasi tempat duduk berbaris kaku menghambat interaksi sosial. Manajemen sekolah perlu mendorong metode *peer tutoring* (tutor sebaya) dan kerja kelompok. Selain itu, rasio guru dan murid harus ideal agar guru dapat memberikan *scaffolding* yang tepat kepada setiap anak.

Pemahaman mendalam tentang psikologi perkembangan ini menegaskan bahwa anak usia dini dan SD bukanlah “orang dewasa mini”. Mereka memiliki cara pandang, cara merasa, dan cara belajar yang khas. Oleh karena itu, manajemen pendidikan pada level ini harus bersifat *child-centered* (berpusat pada anak). Segala kebijakan, mulai dari durasi jam istirahat, menu kantin sehat, hingga desain toilet sekolah, harus mempertimbangkan anatomi, fisiologi, dan psikologi anak. Kegagalan memahami aspek ini seringkali berujung pada kebijakan sekolah yang kontra-produktif, seperti pemaksaan tes calistung untuk masuk SD yang jelas-jelas melanggar prinsip perkembangan anak.

Dalam kerangka Kurikulum Merdeka, pemahaman psikologi perkembangan ini diadopsi melalui pembagian Fase (Fondasi, A, B, C). Manajemen sekolah harus memastikan bahwa guru di setiap fase memahami karakteristik siswanya. Guru Fase A (kelas 1-2 SD) tidak boleh menggunakan pendekatan yang sama dengan guru Fase C (kelas 5-6 SD). Kepala sekolah sebagai manajer SDM bertugas memastikan kompetensi pedagogik guru sesuai dengan fase perkembangan anak yang diampunya. Pelatihan internal (*In-House Training*) tentang psikologi anak harus menjadi agenda rutin dalam manajemen pengembangan profesi guru di sekolah dasar dan PAUD.

Selain aspek kognitif dan psikososial, aspek perkembangan fisik-motorik juga krusial. Anak usia PAUD dan SD memiliki energi kinetik yang besar. Manajemen sekolah harus menyediakan ruang terbuka hijau yang cukup untuk aktivitas fisik. Kekurangan aktivitas fisik tidak hanya berdampak pada kesehatan (risiko obesitas), tetapi juga menghambat

fokus belajar di kelas. Oleh karena itu, manajemen jadwal pelajaran harus menyeimbangkan antara aktivitas duduk diam dan aktivitas bergerak. Sekolah yang baik memanajemen waktu istirahat secara optimal, bukan menganggapnya sebagai waktu yang terbuang, melainkan sebagai bagian vital dari proses *recharging* energi dan perkembangan sosial anak.

1.2.2 Prinsip Bermain sambil Belajar dan Pembelajaran Konkret

Jika pekerjaan orang dewasa adalah bekerja, maka “pekerjaan” anak-anak adalah bermain. Bagi anak usia dini dan sekolah dasar kelas awal, bermain adalah wahana utama untuk belajar. Melalui bermain, anak mengembangkan kemampuan bahasa, negosiasi sosial, pemecahan masalah, dan regulasi emosi. Namun, seringkali terjadi miskonsepsi di kalangan orang tua dan bahkan pengelola sekolah yang mempertentangkan “bermain” dan “belajar”. Manajemen pendidikan yang benar harus mampu mengintegrasikan keduanya.

Bermain yang bermakna (*meaningful play*) memiliki ciri, di antaranya: muncul dari motivasi internal anak, menyenangkan, melibatkan partisipasi aktif, dan menekankan pada proses, bukan hasil akhir. Lebih lanjut, ciri-ciri tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. ***Play-Based Learning***: Manajemen kurikulum di PAUD dan SD Fase A harus berbasis bermain. Pembelajaran literasi dan numerasi dapat dilakukan melalui permainan tradisional, permainan peran (*role play*), atau permainan konstruksi (balok/lego).

Implikasi pada Manajemen Sarana: Anggaran sekolah tidak harus selalu dibelanjakan untuk buku teks, tetapi juga untuk alat permainan edukatif. Manajer sekolah harus jeli memilih alat main yang aman, tahan lama, dan memiliki nilai edukasi tinggi.

2. **Pembelajaran Konkret ke Abstrak (*CPA Approach*)** Pendekatan *Concrete-Pictorial-Abstract* (CPA) yang dipopulerkan oleh Jerome Bruner sangat relevan untuk manajemen pembelajaran di SD.

- a. *Concrete (Enactive)*: Anak belajar dengan memanipulasi benda nyata. Manajemen harus menyediakan *math kits*, *science kits*, atau benda alam (biji-bijian, batu) di kelas.
- b. *Pictorial (Iconic)*: Anak merepresentasikan benda nyata dalam bentuk gambar atau diagram.
- c. *Abstract (Symbolic)*: Anak baru belajar menggunakan simbol angka atau notasi matematika.

Kesalahan fatal dalam manajemen pembelajaran di banyak SD adalah langsung melompat ke tahap abstrak (simbol angka di papan tulis) tanpa melalui tahap konkret. Hal ini menyebabkan “Matematika trauma” pada anak. Kepala sekolah harus melakukan supervisi untuk memastikan guru menerapkan tahapan ini secara disiplin.

1.2.3 Pembelajaran Konkret dan Bermain sebagai Esensi Belajar

Dalam manajemen satuan pendidikan PAUD dan SD, pemahaman terhadap prinsip pembelajaran konkret tidak boleh berhenti pada tataran wacana guru di dalam kelas, melainkan harus tercermin dalam kebijakan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah harus berani mengintervensi praktik pembelajaran yang menyimpang dari kodrat anak. Misalnya, ketika ditemukan fenomena “Lembar Kerja Siswa (LKS) mania” di mana guru lebih banyak memberikan tugas mengisi lembar kerja daripada mengajak anak bereksplorasi, manajemen sekolah harus melakukan evaluasi. Penggunaan LKS pabrikan yang seringkali abstrak dan seragam sangat bertentangan dengan prinsip pembelajaran konkret dan berdiferensiasi. Manajemen kurikulum harus mendorong guru untuk membuat media pembelajaran sendiri atau memanfaatkan *loose parts* (material lepasan) yang tersedia di lingkungan sekolah.

Loose parts adalah bahan-bahan yang dapat dipindahkan, dibawa, digabungkan, dirancang ulang, dipisahkan, dan disatukan kembali dengan berbagai cara. Contohnya: batu, ranting, tutup botol, kain perca, dan kardus bekas. Dari sisi manajemen keuangan sekolah, penggunaan *loose parts* adalah strategi efisiensi anggaran yang cerdas. Sekolah tidak perlu mengimpor alat peraga mahal. Cukup dengan manajemen aset lingkungan dan kolaborasi dengan orang tua untuk mengumpulkan barang bekas layak pakai, sekolah sudah mendapatkan

sumber belajar yang kaya. Tantangan manajerialnya adalah bagaimana mengelola penyimpanan (*storage*) dan kebersihan bahan-bahan tersebut agar tetap aman dan estetik.

Lebih lanjut, prinsip “bermain adalah belajar” menuntut manajemen jadwal yang fleksibel. Di jenjang PAUD dan SD kelas awal, batasan antar mata pelajaran sebaiknya dikaburkan (*transdisciplinary*). Manajemen waktu tidak lagi dipatok kaku per 35 menit ganti pelajaran, melainkan berbasis blok waktu atau tema kegiatan. Hal ini memberikan kesempatan kepada anak untuk mengalami pengalaman belajar yang mendalam (*deep learning*) melalui permainan yang tuntas. Jika manajemen waktu terlalu terfragmentasi, anak baru saja asyik membangun balok (belajar konstruksi dan fisika dasar), tiba-tiba bel berbunyi dan harus ganti pelajaran menyanyi. Ini memutus alur berpikir anak dan menurunkan kualitas pembelajaran.

1.2.4 Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak (STPPA) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Dalam manajemen strategis, setiap organisasi harus memiliki target yang jelas. Bagi satuan pendidikan PAUD, target tersebut adalah Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak (STPPA), sedangkan bagi SD adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Kedua standar ini merupakan acuan utama dalam pengembangan kurikulum, pembelajaran, dan asesmen.

STPPA pada PAUD bukanlah standar kompetensi akademik, melainkan standar perkembangan yang mencakup aspek nilai agama dan moral, fisik-motorik, kognitif, bahasa, sosial-emosional, dan seni. Dalam Kurikulum Merdeka, STPPA diterjemahkan lebih operasional melalui Capaian Pembelajaran (CP) Fase Fondasi. Manajemen sekolah PAUD bertugas memastikan seluruh program sekolah menstimulasi keenam aspek tersebut secara seimbang. Seringkali terjadi ketimpangan manajerial di mana sekolah terlalu fokus pada aspek kognitif (persiapan masuk SD) dan mengabaikan aspek sosial-emosional. Padahal, kematangan sosial-emosional adalah prediktor kesuksesan sekolah yang lebih kuat daripada kemampuan membaca dini.

Kepala sekolah PAUD harus menggunakan STPPA sebagai instrumen monitoring dan evaluasi. Misalnya, dalam rapat evaluasi bulanan, kepala sekolah bertanya: “Program apa yang sudah kita jalankan bulan ini untuk menstimulasi aspek motorik kasar anak?” Jika jawabannya nihil, maka manajemen kurikulum harus segera direvisi. STPPA juga menjadi dasar komunikasi dengan orang tua. Laporan perkembangan anak tidak boleh hanya berisi angka atau huruf, tetapi narasi deskriptif yang menggambarkan capaian anak berdasarkan indikator STPPA.

Sementara itu, SKL pada jenjang SD diatur dalam regulasi terbaru yang menekankan pada profil lulusan yang memiliki kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara holistik. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 5 Tahun 2022 tentang SKL, ditegaskan bahwa lulusan SD harus memiliki karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila serta literasi dan numerasi dasar yang kuat. Manajemen sekolah dasar harus menerjemahkan SKL ini ke dalam visi misi sekolah.

Penting dicatat bahwa SKL SD adalah target minimal. Sekolah dengan manajemen yang baik akan menetapkan standar mutu di atas SKL nasional (melampaui SNP). Misalnya, jika SKL nasional menargetkan literasi baca tulis dasar, sekolah unggulan mungkin menargetkan kemampuan menulis kreatif atau literasi digital. Inilah yang disebut dengan *School-Based Standard* yang menjadi ciri khas otonomi sekolah.

Keterkaitan antara STPPA (PAUD) dan SKL (SD) menjadi titik kritis dalam manajemen transisi. Manajemen sekolah satu atap (PAUD-SD) atau gugus sekolah harus sering duduk bersama untuk membedah kedua standar ini. Guru kelas 1 SD harus memahami STPPA agar tahu “bahan baku” siswa yang diterimanya, dan guru PAUD B harus memahami SKL/CP Fase A agar tahu ke arah mana anak didiknya akan melangkah. Tanpa pemahaman lintas standar ini, akan terjadi *learning gap* atau kesenjangan ekspektasi. Guru SD mengeluh anak belum bisa baca, padahal di STPPA fokus utamanya adalah pra-literasi dan minat baca, bukan mekanika membaca. Di sinilah peran manajerial kepala

sekolah untuk meluruskan persepsi dan menyetarakan standar proses pembelajaran.

Secara ringkas, manajemen pendidikan PAUD dan SD yang kokoh harus dibangun di atas pemahaman karakteristik peserta didik dan standar perkembangan yang berlaku. Filosofi, psikologi, dan regulasi standar bukanlah dokumen mati, melainkan kompas yang memandu setiap keputusan manajerial, mulai dari hal kecil seperti memilih warna cat kelas hingga hal besar seperti menyusun anggaran tahunan.

BAB 2

PARADIGMA BARU DALAM KURIKULUM MERDEKA

Bab sebelumnya, penulis telah membahas Fondasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini dan Sekolah Dasar. Dalam bab kedua ini, penulis membahas Paradigma Baru Dalam Kurikulum Merdeka. Paradigma baru ini ditandai dengan semangat “Merdeka Belajar”. Istilah “merdeka” di sini mengandung makna otonomi, fleksibilitas, dan keberpihakan pada peserta didik. Dalam konteks PAUD dan SD, paradigma baru ini menekankan pada penguatan fondasi karakter dan kompetensi dasar (literasi-numerasi), bukan pada ketuntasan konten materi yang padat. Manajemen kurikulum harus berani melakukan pemangkasan materi (*de-cluttering curriculum*) untuk memberikan ruang bagi pembelajaran yang mendalam (*deep learning*). Prinsip “lebih sedikit lebih baik” (*less is more*) menjadi pegangan. Lebih baik anak memahami sedikit konsep, tetapi mendalam dan bisa menerapkannya, daripada menghafal banyak materi, tetapi cepat lupa dan tidak bermakna. Perubahan fokus ini menuntut reorientasi manajemen pembelajaran dari yang berorientasi pada penyelesaian buku teks menjadi berorientasi pada pencapaian kompetensi.

2.1 Transformasi Kebijakan Pendidikan Nasional

Transformasi kebijakan pendidikan nasional yang melahirkan Kurikulum Merdeka tidak muncul dari ruang hampa. Hal ini merupakan respons strategis terhadap berbagai tantangan dan krisis yang melanda pendidikan Indonesia selama beberapa dekade terakhir. Memahami latar belakang ini penting bagi pengelola sekolah untuk membangun *sense of urgency* dalam melakukan perubahan.

2.1.1 Krisis Pembelajaran (*Learning Loss*) dan Urgensi Perubahan

Indonesia telah lama mengalami krisis pembelajaran (*learning crisis*). Data dari berbagai studi internasional maupun nasional menunjukkan bahwa capaian belajar siswa Indonesia masih berada di

bawah rata-rata. Hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) selama 20 tahun terakhir menunjukkan stagnasi skor literasi, numerasi, dan sains siswa Indonesia. Sekitar 70% siswa usia 15 tahun berada di bawah kompetensi minimum dalam literasi membaca. Artinya, mereka mampu membaca teks, tetapi kesulitan memahami makna, mengevaluasi argumen, atau merefleksikan isi bacaan.

Kondisi ini diperparah oleh pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada tahun 2020. Penutupan sekolah dan peralihan mendadak ke Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) menyebabkan fenomena *learning loss* yang signifikan, yaitu hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya dikuasai siswa, atau kemunduran akademis akibat terputusnya proses pendidikan. Studi yang dilakukan oleh Kemendikbudristek dan berbagai lembaga independen (seperti INOVASI dan Bank Dunia) menunjukkan bahwa *learning loss* paling parah terjadi pada siswa di jenjang SD kelas awal dan PAUD, serta siswa dari latar belakang sosial ekonomi rendah. Anak-anak yang sedang dalam masa emas belajar membaca (kelas 1-2 SD) kehilangan kesempatan pendampingan intensif dari guru, yang berakibat pada ketertinggalan literasi yang bisa berdampak permanen jika tidak segera diintervensi.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, data-data ini adalah “lampu merah”. Manajemen sekolah tidak bisa lagi berjalan *business as usual*. Diperlukan intervensi manajemen yang radikal untuk memulihkan pembelajaran (*learning recovery*). Kurikulum Merdeka dirancang sebagai opsi pemulihan pembelajaran dengan karakteristik yang lebih fleksibel dan berfokus pada materi esensial. Kebijakan ini memberikan payung hukum bagi sekolah untuk tidak mengejar target ketuntasan kurikulum yang rigid, melainkan fokus pada kompetensi siswa yang sebenarnya.

Manajemen sekolah harus merespons urgensi ini dengan melakukan asesmen diagnostik secara massal. Kepala sekolah harus menginstruksikan guru untuk memeriksa posisi belajar siswa. Jangan-jangan siswa yang duduk di kelas 4 SD kemampuan bacanya masih setara kelas 2 SD akibat pandemi. Jika ini terjadi, manajemen

pembelajaran harus menerapkan prinsip *teaching at the right level* (TaRL), yaitu mengajar sesuai tahapan capaian siswa, bukan memaksakan materi sesuai jenjang kelasnya. Kebijakan ini membutuhkan keberanian manajerial, karena mungkin akan mendapat resistensi dari orang tua yang masih berorientasi pada nilai akademik konvensional. Di sinilah fungsi edukasi dan komunikasi publik manajemen sekolah diuji.

Urgensi perubahan juga didorong oleh tantangan masa depan yang semakin kompleks (VUCA: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Keterampilan yang dibutuhkan di abad 21 bukan lagi kemampuan menghafal fakta, melainkan kemampuan 4C, yaitu: berpikir kritis, komunikatif, kreatif, dan kolaboratif. Kurikulum lama yang padat konten dinilai kurang memberikan ruang bagi pengembangan *soft skills* dan karakter tersebut. Oleh karena itu, transformasi kebijakan pendidikan saat ini menempatkan Profil Pelajar Pancasila sebagai tujuan akhir dari seluruh proses pendidikan, menggeser orientasi dari sekadar nilai ujian nasional.

2.1.2 Filosofi Ki Hajar Dewantara dalam Merdeka Belajar

Kurikulum Merdeka sejatinya adalah upaya untuk “pulang ke rumah” filosofi pendidikan asli Indonesia yang digagas oleh Bapak Pendidikan Nasional, Ki Hajar Dewantara. Selama puluhan tahun, praktik pendidikan kita seringkali menjauh dari akar filosofis ini, terjebak pada intelektualisme semu dan industrialisasi sekolah. Memahami pemikiran Ki Hajar Dewantara adalah wajib bagi manajer pendidikan modern untuk meluruskan kembali arah kompas pendidikan di sekolahnya.

Menurut Ki Hajar Dewantara, **Pendidikan adalah Menuntun**, oleh karenanya pendidikan didefinisikan sebagai menuntun segala kodrat yang ada pada anak-anak, agar mereka dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya baik sebagai manusia maupun sebagai anggota masyarakat. Kata kuncinya adalah **menuntun**, bukan menuntut.

Adapun *Implikasi Manajerial* adalah kepala sekolah harus mengubah budaya sekolah dari budaya yang menuntut (siswa harus pintar, harus patuh, harus juara) menjadi budaya yang menuntun. Guru berfungsi sebagai pamong yang mengarahkan dan memfasilitasi. Manajemen kesiswaan tidak boleh menggunakan pendekatan koersif (hukuman keras), melainkan pendekatan persuasif dan edukatif.

Selain itu, Ki Hajar Dewantara menekankan pada Kodrat Alam dan Kodrat Zaman, di mana pendidikan anak harus disesuaikan dengan kodrat alam (sifat dan bentuk lingkungan di mana anak berada) dan kodrat zaman (isi dan irama zaman yang sedang dilalui). Kedua istilah tersebut dapat dipahami sebagai berikut.

1. *Kodrat Alam*: Manajemen kurikulum harus kontekstual. Sekolah di daerah pesisir pantai tidak boleh serta merta mengadopsi kurikulum sekolah di pegunungan. Materi pembelajaran harus relevan dengan sosiokultural lokal. Ini adalah dasar dari penyusunan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP).
2. *Kodrat Zaman*: Pendidikan harus mempersiapkan anak untuk hidup di zamannya, bukan zaman gurunya dulu. Saat ini adalah era digital dan Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0. Manajemen sekolah wajib mengintegrasikan literasi digital dan teknologi dalam pembelajaran, tetapi tetap waspada terhadap pengaruh budaya asing yang tidak sesuai dengan kepribadian bangsa.

Selain **Pendidikan adalah Menuntun**, Ki Hajar Dewantara juga menekankan **Sistem Among (Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani)**. Trilogi kepemimpinan ini harus menjadi jiwa dari manajemen sekolah, yang mana lebih jauh dipahami:

1. *Ing Ngarso Sung Tulodo* (Di depan memberi teladan): Kepala sekolah harus menjadi *role model*. Jangan menuntut guru disiplin jika kepala sekolah sering terlambat. Jangan menuntut siswa menjaga kebersihan jika ruang kepala sekolah berantakan.
2. *Ing Madyo Mangun Karso* (Di tengah membangun kemauan): Manajemen sekolah harus bersifat partisipatif. Kepala sekolah