

---

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN VISIONER  
KEPALA LEMBAGA PAUD UNTUK MENCIPTAKAN BUDAYA SEKOLAH  
BERKARAKTER DI KOTA SERANG**

*(The Development of Visionary Leadership Model of PAUD Institution Principal to  
Create a Character Culture in Serang City)*

Suparno

Luluk Asmawati

Teknologi Pembelajaran Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

suparno101@gmail.com

*Abstract*

*The long-term goal of this research is to prepare PAUD leaders to have a vision that is capable of PAUD with character. The implementation of character education in the LPAUD education unit is expected to undergo various changes. The change needed is the attitude, mastery of skills required to be developed through the implementation of activities at LPAUD. Specific targets of this study: (1) to know the vision of the visionary leadership of LPAUD Head, (2) to find out the characteristics of visionary leadership, (3) to find out the model stages and characterize visionary leadership with character, (4) to find out the obstacles faced by realizing leadership visionary Head of LPAUD character in the city of Serang. The method in this study is the development method of the Borg and Gall models. The researcher designed the development of visionary leadership of the PAUD Character Head through four stages of model development, namely: (1) the initial model of identifying LPAUD accreditation, LPAUD vision, LPAUD head profile, (2) draft model 1 type of training followed and training needed by the Head LPAUD to realize the internalization of educator activities into culture in schools or PAUD Institutions, (2) draft model 2 findings of research findings on the instrument of visionary PAUD leadership, namely: (a) able to formulate LPAUD vision with very good criteria, (b) able to explain activities programs to realize a characterized school vision, (c) able to show clarity of proactive planning and develop change, (d) be able to transform the vision or visualize and develop cooperation, (e) be able to take risks, learn continuously, and be proactive towards change. Research findings on the cultural instruments of school character are: (a) religious, (b) mutual cooperation, (c) independent, (d) integrity, (e) nationalist; (4) the final model of LPAUD's head visionary leadership training materials and character school culture. Conclusion character is a quality that can make children different from others. The character comes from values derived from national culture, state philosophy, namely Pancasila, and religion. The character of the Indonesian people is a character possessed by Indonesian citizens that reflects the attitudes and actions that give birth to a virtue based on the prevailing values in the Indonesian people and nation. Emphasis on character education on the growth of attitudes and skills in all LPAUD components that are integrated into all activities at LPAUD. The results of this study can be a LPAUD reference with a variety of character traits that are intact through learning planning, development of learning processes, assessment of learning outcomes, and school and class indicators.*

*Keywords: Visionary Leadership Model, School of Character Culture*

**Abstrak**

Tujuan jangka panjang penelitian ini adalah menyiapkan pemimpin Lembaga PAUD harus memiliki visi yang mampu PAUD yang berkarakter. Pelaksanaan pendidikan karakter di satuan pendidikan LPAUD diharapkan mengalami berbagai perubahan. Perubahan yang diperlukan adalah sikap, penguasaan keterampilan yang dipersyaratkan untuk dikembangkan melalui implementasi kegiatan-kegiatan di LPAUD. Target khusus penelitian ini: (1) untuk mengetahui visi kepemimpinan visioner Kepala LPAUD, (2) untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan visioner, (3) untuk mengetahui tahapan model dan penciri kepemimpinan visioner yang berkarakter, (4) untuk mengetahui kendala yang dihadapi untuk mewujudkan kepemimpinan visioner Kepala LPAUD berkarakter di kota Serang. Metode dalam penelitian ini adalah metode pengembangan model Borg dan Gall. Peneliti mendesain pengembangan kepemimpinan visioner kepala Lembaga PAUD Berkarakter melalui 4 tahapan pengembangan model

yaitu: (1) model awal yaitu mengidentifikasi akreditasi LPAUD, visi LPAUD, profil kepala LPAUD, (2) model draft 1 jenis pelatihan yang telah diikuti dan pelatihan yang diperlukan oleh Kepala LPAUD untuk mewujudkan internalisasi kegiatan pendikar menjadi budaya di sekolah atau Lembaga PAUD, (2) model draft 2 temuan-temuan hasil penelitian pada instrument kepemimpinan Kepala PAUD visioner yaitu: (a) mampu merumuskan visi LPAUD dengan kriteria sangat baik, (b) mampu menjelaskan program-program kegiatan untuk mewujudkan visi sekolah yang berkarakter, (c) mampu menunjukkan kejelasan perencanaan yang proaktif dan mengembangkan perubahan, (d) mampu mentransformasi visi atau memvisualisasikan dan mengembangkan kerjasama, (e) mampu mengambil risiko, belajar secara berkesinambungan, dan proaktif terhadap perubahan. Temuan-temuan penelitian pada instrument budaya karakter sekolah yaitu: (a) religius, (b) gotong royong, (c) mandiri, (d) integritas, (e) nasionalis; (4) model final bahan ajar pelatihan kepemimpinan visioner kepala LPAUD dan budaya sekolah karakter. Kesimpulan karakter merupakan kualitas diri yang mampu membuat anak berbeda dengan lainnya. Karakter bersumber kepada nilai-nilai yang berasal dari budaya bangsa, filosofi negara yaitu Pancasila, dan agama. Karakter bangsa Indonesia adalah karakter yang dimiliki warga negara Indonesia yang mencerminkan sikap dan tindakan-tindakan yang melahirkan suatu kebajikan berdasarkan nilai yang berlaku di masyarakat dan bangsa Indonesia. Penekanan pendidikan karakter pada penumbuhan sikap dan keterampilan seluruh komponen LPAUD yang diintegrasikan ke dalam seluruh kegiatan di LPAUD. Harapan hasil penelitian ini dapat menjadi LPAUD rujukan dengan penciri karakter yang bervariasi yang terjalin utuh melalui perencanaan pembelajaran, pengembangan proses pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan indikator sekolah dan kelas.

Kata kunci: Model Kepemimpinan Visioner, Karakter Budaya Sekolah

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (selanjutnya disingkat LPAUD) khususnya Taman Kanak-kanak (selanjutnya disingkat TK) sebagai lembaga pendidikan formal. Kepemimpinan visioner didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan LPAUD. Kepemimpinan visioner juga sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen personal.

Peneliti mengangkat judul ini karena ingin mengetahui tentang gaya kepemimpinan visioner secara mendalam yang diterapkan oleh Kepala LPAUD sehingga mampu menjadi pemimpin visioner yang memiliki kiat-kiat khusus untuk berinovasi, berkembang, dan mampu membawa LPAUD yang maju dan berkualitas. Untuk menjadi seorang pemimpin

visioner tentu memiliki kiat-kiat khusus untuk terus berinovasi, berkembang, dan mampu membawa LPAUD menuju keberhasilan dan kesuksesan di saat ini dan masa yang akan datang. Kualifikasi kepemimpinan kepala LPAUD dapat dirumuskan secara mendalam melalui aktivitas kepala LPAUD sebagai pemimpin formal yang bertanggungjawab atas kelangsungan hidup sekolah yang berkaitan dengan kebijakan dalam mengembangkan dan mewujudkan sekolah tersebut. Aktivitas sehari-hari kepala LPAUD di dalam kelas, di luar kelas, di luar sekolah berjalan dengan baik sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, serta upaya dan strategi untuk membina guru dalam proses pembelajaran.

### 2. Rumusan Masalah

- Bagaimana kondisi implementasi pendidikan karakter di LPAUD saat ini?
- Bagaimana cara mengembangkan model kepemimpinan visioner Kepala LPAUD dan budaya karakter sekolah di Kota Serang?

### 3. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui visi kepemimpinan visioner Kepala LPAUD.
- Untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan visioner.
- Untuk mengetahui tahapan model dan penciri kepemimpinan visioner yang berkarakter.

d. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi untuk mewujudkan

kepemimpinan visioner Kepala LPAUD berkarakter di kota Serang.

## B. KAJIAN TEORETIK

### Kepemimpinan Visioner

Dalam *World Dictionary of the American Language*, kata *leadership* merupakan "the position or guidance of a leader, the ability to lead". Kata *leader* adalah "a person or thing that leads, directing, commanding, or guiding head, as group or activity". Koontz dan O Donnel (1976: 3) definisi kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. Wexley dan Yulk (1977: 56) menjelaskan kepemimpinan yaitu mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka. Selanjutnya Hughes, Ginnet, Curphy (2006: 14) menjelaskan *leadership is a complex phenomenon involving the leader, the followers, and the situation*. Lalu Timpe (1987: 34) definisi kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mnegarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Rost (1993: 23) dan Edwin E Locke (1997: 56) definisi kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan sebagai proses membujuk (inducing) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Terry (1972: 214) menjelaskan bahwa "*leadership is the relationship in which once person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leaders desires*". Hersy dan Blanchard (1982: 99) menjelaskan *leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in effort toward goal achievement in a given situation*". Pfiffner memberikan batasan tentang kepemimpinan sebagai kemampuan mengkoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai perilaku dengan tujuan tertentu menurut Butchasky (1996: 23) bahwa *leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly*

*are goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*. Anderson (1998: 67) menguraikan bahwa *leadership means using power to influence the thought and actions of others in such a way that achieve high performance*.

Kepemimpinan memiliki tiga implikasi dasar yaitu: (1) kepemimpinan berarti bagaimana kemampuan membujuk atau mempengaruhi, memotivasi, mengajak, dan mengarahkan orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditentukan, (2) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi, artinya sebuah kepemimpinan hanya ada dan dapat berlangsung jika ada pengikut atau bawahan. Kepemimpinan tanpa bawahan tidak memiliki makna apa-apa, sebaliknya bawahan tanpa adanya kepemimpinan akan tidak terkendali, (3) kepemimpinan merupakan sebuah proses di mana kepemimpinan memiliki otoritas saja tetapi lebih bagaimana dapat melakukan sesuatu terhadap bawahannya sehingga dapat memelihara motivasi kerjanya.

Dalam proses mempengaruhi, memotivasi, dan mnegarahkan orang lain, maka terjadi interaksi antara orang yang memimpin (pemimpin) dan orang yang diarahkan (bawahan) secara sadar dan berkesinambungan. Interaksi antara pimpinan dan bawahan harus dilakukan dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang mendapatkan dukungan dan legitimasi bawahan akan lebih mudah dalam mengarahkan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian seorang pemimpin dapat dikatakan efektif apabila dalam proses interaksi dapat mempengaruhi para bawahan untuk mementingkan keberhasilan organisasi daripada kepentingan pribadi.

### Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner muncul sebagai respon dari statement "*the only thing of permanent is change*" yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang shared dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang

menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

Benis dan Nanus (1997: 19) pengertian visi suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama *something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists*'' Kepemimpinan visioner didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan atau mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Untuk mampu menjadi pemimpin visioner, maka seseorang harus: (1) memahami konsep visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

Kepemimpinan visioner adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu, (2) memahami karakteristik dan unsur visi. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (b) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standar of excellence*, (c) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen, (d) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (e) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (f) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan; (3) memahami tujuan visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (a) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (b)

memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (c) membantu proses mengkoordinasikan tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Langkah-langkah menjadi kepemimpinan visioner yaitu visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jadi visi itu berproses, dapat direkayasa, dan ditumbuhkembangkan. Langkah-langkah menetapkan visi: (1) penciptaan visi. Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama; (2) perumusan visi. Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita atau gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam pernyataan yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan fase kegiatan sebagai berikut: (a) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan, (b) merumuskan strategi secara konsensus, (c) membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan; (3) transformasi visi yaitu kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging dan sense of ownership*; (4) implementasi visi yaitu kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sekutip dari Nanus (2001: 4) bahwa visi sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, pelatih dan komunikator.

#### **Kompetensi Pemimpin Visioner**

Kartanegara (2003: 15) kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk member arti kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang khas.

Burt (1992: 34) kompetensi pemimpin visioner meliputi: (1) seorang pemimpin visioner harus berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini memerlukan pemimpin untuk menghasilkan guidance, encouragement, and motivation, (2) seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang, (3) seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk, dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*), (4) seorang pemimpin visioner harus memiliki imajinatif untuk mengantisipasi masa depan. Imajinasi harus berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi. Kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Brown menjelaskan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu: (1) mempunyai gambaran yang jelas (*visualizing*) tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu dapat dicapai, (2) memikirkan posisi pada yang akan datang (*futuristic thinking*), (3) perencana yang dapat memperkirakan masa depan (*showing foresight*) dalam membuat rencana dengan mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang dapat mempengaruhi rencana, (4) menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut (*proactive planning*) untuk mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan

itu, (5) berusaha menghadapi tantangan dan mencari alternative jalan keluar (*creative thinking*) dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah, (6) berani mengambil risiko (*taking risks*) dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran, (7) mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi (*process alignment*) sehingga pemimpin mampu menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi, (8) menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi (*coalition building*), pemimpin aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu, (9) mampu dengan teratur mengambil bagian pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya (*continous learning*) dan mampu menguji setiap interaksi, negative dan positif sehingga mempelajari situasi untuk mengejar peluang kerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi, (10) perubahan adalah suatu bagian penting bagi pertumbuhan dan pengembangan (*embracing change*), ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi maka pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan visioner yaitu: (1) pemimpin untuk menghasilkan guidance, encouragement, and motivation, (2) memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang, (3) terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan, (4) memiliki imajinatif untuk mengantisipasi masa depan berdasarkan data dan kemampuan teknologi, (5) mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu dapat dicapai, (6) perencana yang dapat memperkirakan masa depan, (7) berusaha menghadapi tantangan dan mencari alternative jalan keluar, (8) berani mengambil risiko, (9) mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi, (10) menciptakan hubungan

yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi, (11) mampu dengan teratur mengambil bagian pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, (12) aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

### **Kepala Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini**

Kompetensi Kepala LPAUD berdasarkan Lampiran 3 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 137 tahun 2014 tentang Standar Nasional PAUD:

<b>Kompetensi</b>		<b>Sub Kompetensi</b>
A	Kepribadian	1 Kepribadian akhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan
		2 Menunjukkan integritas kepribadian sebagai pemimpin
		3 Menunjukkan keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala PAUD
		4 Menunjukkan sikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		5 Menunjukkan pengendalian diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala PAUD
		6 Menunjukkan bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
B	Manajerial	1 Menyusun perencanaan satuan/program PAUD untuk berbagai tingkatan perencanaan
		2 Mengembangkan organisasi satuan/program PAUD sesuai dengan kebutuhan
		3 Memimpin satuan/program PAUD dalam pendayagunaan sumber daya nya secara optimal
		4 Mengelola perubahan dan pengembangan lembaga menuju organisasi pembelajaran yang efektif
		5 Menciptakan budaya dan iklim satuan/program PAUD yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak usia dini
		6 Mengelola guru dan tenaga administrasi satuan/program PAUD dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
		1 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
		2 Mengelola hubungan satuan/program PAUD dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
		3 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
		4 Mengelola keuangan satuan/program PAUD sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
5 Mengelola ketatausahaan satuan/program PAUD dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah		
6 Mengelola unit layanan khusus satuan/program PAUD dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah		
7 Mengelola system informasi satuan/program PAUD dalam menyusun program dan pengambilan keputusan		
8 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen satuan/program PAUD		
9 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya		
10 Menyelesaikan konflik internal secara bijaksana		
C	Kewirausahaan	1 Melakukan inovasi yang berguna bagi pengembangan satuan/program PAUD
		2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan satuan/program PAUD sebagai organisasi pembelajar yang efektif
		3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
		4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi satuan/program PAUD
		5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan satuan/program

---

		PAUD sebagai sumber belajar bagi anak usia dini
	6	Kreatif mengembangkan usaha lembaga PAUD
	7	Terampil memanfaatkan jejering kemitraan
	8	Memberdayakan potensi warga di sekitar satuan/program PAUD
D	Supervisi	1 Merencanakan program supervisi akademik
		2 Merencanakan program supervisi managerial
		3 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru PAUD
		4 Melaksanakan supervisi managerial terhadap tenaga administrasi sekolah
		5 Menyusun laporan hasil supervisi akademik
		6 Menyusun laporan hasil supervisi managerial
		7 Melakukan pembinaan berdasarkan hasil supervisi akademik guru untuk peningkatan profesionalisme
		8 Melakukan pembinaan berdasarkan hasil supervisi managerial tenaga administrasi sekolah untuk peningkatan kinerja
E	Sosial	1 Bekerja sama dengan pemangku kepentingan (stakeholder) satuan/program PAUD
		2 Menunjukkan partisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat
		3 Memprakarsai kegiatan yang mencerminkan kepekaan sosial
		4 Peduli terhadap kebutuhan warga satuan/program PAUD
		5 Melestarikan dan membudayakan lingkungan satuan/program PAUD
		6 Berkomunikasi secara santun dan efektif
		7 Menunjukkan empati kepada sesama warga satuan/program PAUD

---

### Budaya Sekolah Berkarakter

Budaya sekolah menurut Zamroni (2011: 111) adalah pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Berdasarkan Undang-undang RI No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional terdiri atas peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga pendidik, serta komite sekolah. Salah satu subyek yang diambil dalam penelitian budaya sekolah yaitu peserta didik atau anak TK. Zamroni (2011: 87) menegaskan bahwa sekolah sebagai sebuah organisasi harus memiliki: (1) kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan adaptasi terhadap situasi lingkungan yang ada, (2) integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk menghasilkan individu atau kelompok yang memiliki sifat positif. Jadi budaya sekolah adalah pola-pola yang mendalam, kepercayaan nilai, upacara, symbol-simbol atau tradisi yang terbentuk dari rangkaian, kebiasaan, dan sejarah sekolah, serta cara pandang dalam memecahkan persoalan-persoalan yang ada di sekolah.

Ahyar dalam Sastraprateja menjelaskan unsure-unsur budaya sekolah yaitu unsur visual verbal dan visual material. Unsur visual verbal meliputi: (1) visi, misi, tujuan, sasaran, (2)

kurikulum, (3) bahasa dan komunikasi, (4) narasi sekolah, (5) narasi tokoh-tokoh, (6) struktur organisasi, (7) ritual, (8) upacara, (9) prosedur pembelajaran, (10) panutan, system hukuman, (11) pelayanan psikologi sosial, (12) pola interaksi sekolah dengan orangtua. Unsur visual material meliputi: (1) fasilitas dan peralatan, (2) artefak dan tanda kenangan, (3) pakaian seragam. Jadi budaya sekolah merupakan asset yang sangat unik.

Sudrajat dalam Nusryam (2011: 13) budaya sekolah yang perlu dikembangkan adalah: (1) kultur akademik, (2) kultur sosial budaya, dan (3) kultur demokratis. Kultur akademik memiliki ciri dalam setiap, tindakan, kebijakan, keputusan-keputusan, dan opini yang didukung dasar akademik yang kuat. Merujuk pada nilai, teori, dasar hukum dan kebenaran yang teruji. Budaya akademik juga dapat dipahami sebagai budaya totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademik yang dihayati, dimaknai, dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik di lembaga pendidikan dan lembaga penelitian. Kultur akademik tercermin pada keilmuan, kedisiplinan cara bertindak, kearifan dalam bersikap, keterampilan dalam berpikir dan berargumentasi. Ciri-ciri warga sekolah yang menerapkan budaya akademik yaitu: bersifat kritis, objektif, kreatif, terbuka menerima kritik, menghargai waktu, dan prestasi ilmiah. Kesimpulannya budaya akademik menekankan

pada budaya ilmiah di dalam diri anak berpikir, berkata, dan bertindak dalam lingkup kegiatan akademik. Kultur sosial budaya tercermin pada upaya pengembangan budaya bangsa yang positif dalam kerangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya serta menerapkan kehidupan sosial yang harmonis antar warga sekolah. Kultur budaya sekolah merupakan bagian hidup yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari sehingga kultur sekolah disebut juga upaya totalitas yang kompleks mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan kemampuan-kemampuan, serta kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh dari turun-temurun oleh suatu komunitas. Kultur demokratis yaitu menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasi perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Kultur demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan, serta mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri sendiri, orang lain, bangsa dan negara.

Manfaat budaya sekolah yaitu: (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik, (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level vertical dan horizontal, (3) lebih terbuka dan transparan, (4) menciptakan kebersamaan dan rasa memiliki yang sangat tinggi, (5) meningkatkan rasa solidaritas dan kebersamaan, (6) jika menemukan kesalahan akan mudah segera diperbaiki, (7) dapat beradaptasi dengan baik dengan perkembangan iptek. Manfaat budaya sekolah secara langsung yaitu: (1) meningkatkan kepuasan kerja, (2) pergaulan yang lebih akrab, (3) disiplin meningkat, (4) pengawasan fungsional lebih ringan, (5) muncul keinginan untuk selalu proaktif, (6) belajar dan berprestasi terus, (7) selalu ingin memberikan yang terbaik untuk diri sendiri, keluarga, sekolah, dan orang lain.

Prinsip-prinsip budaya sekolah meliputi: (1) berfokus pada visi, misi, tujuan, sasaran dengan program-program nyata pengembangan budaya karakter sekolah, (2) penciptaan komunikasi formal dan informal, (3) inovatif dan bersedia mengambil risiko, (4) memiliki strategi yang jelas, (4) berorientasi pada kinerja, (5) system evaluasi yang jelas, (6) memiliki komitmen yang kuat, (7) kepuasan berdasarkan consensus, (8) system imbalan yang jelas, (9) evaluasi diri.

Asas-asas pengembangan budaya sekolah yaitu: (1) kerjasama tim untuk membangun kekuatan di sekolah tersebut, (2)

kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawab dari tingkat kelas sampai sekolah, (3) keinginan untuk mau dan rela melaksanakan tugas dan tanggung jawab kelas, sekolah sehingga mampu memberikan layanan yang optimal, (4) kegembiraan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab sehingga tercipta suasana yang harmonis, nyaman, dan menyenangkan, (5) hormat dengan saling menghargai kepada seluruh warga sekolah, mitra sekolah, dan stakeholder, (6) jujur sebagai nilai terbaik untuk membentuk pribadi yang objektif, (7) disiplin muncul sebagai kesadaran dan kerelaan untuk mentaati peraturan, mampu menempatkan diri sesuai dengan situasi yang ada, (8) empati yaitu kemampuan untuk menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut dilandasi perasaan saling mendalami, (9) pengetahuan dan kesopanan yang dilandasi kompetensi untuk meyakinkan anak, orangtua, mitra sekolah, dan stakeholder, serta masyarakat.

Visi dan misi sekolah dalam penguatan budaya sekolah sebagai langkah awal perumusan strategi (strategi formulation) adalah penetapan visi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistic dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi harus dapat member kepekaan yang kuat tentang area focus bisnis. Akdon (2007: 95) menjelaskan visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: (1) mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, (2) memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait), (3) menyatakan sasaran utama kinerja dalam arti pertumbuhan dan perkembangan. Pernyataan visi dituliskan dalam tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi. Kriteria-kriteria pembuatan visi yaitu: (1) visi adalah gambaran ideal masa depan yang ingin diwujudkan, (2) visi memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik, (3) dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, (4) gambaran yang realistic dan kredibel dengan masa depan yang menarik, (5) memiliki jangka waktu dan visi dapat diperbaiki ulang setelah jangka waktu berakhir. Visi harus realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta



mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholders. Visi dirumuskan dengan kalimat yang singkat agar mudah diingat dan dijadikan komitmen. Visi diterjemahkan secara nyata dan kongkrit melalui misi yang dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi.

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi baik pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang. Misi mencerminkan tentang segala sesuatu yang akan ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi. Misi mengandung tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu. Misi harus mengutamakan pelanggan. Pernyataan misi harus: (1) menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, (2) secara nyata harus dilakukan untuk mencapainya, (3) mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang

utama yang digeluti organisasi tersebut, (4) pernyataan visi yang jelas dapat memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi.

Karakter pada lembaga PAUD yang harus dikembangkan berdasarkan pedoman yang diuraikan oleh Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini (2011: 5) merumuskan tentang nilai-nilai pendidikan karakter pada anak usia dini sebagai berikut: (1) kecintaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) kejujuran, (3) disiplin, (4) toleransi dan cinta damai, (5) percaya diri, (6) mandiri, (7) tolong menolong, kerjasama, dan gotong royong, (8) hormat dan sopan santun, (9) tanggung jawab, (10) kerja keras, (11) kepemimpinan dan keadilan, (12) kreatif, (13) rendah hati, (14) peduli lingkungan, dan (15) cinta bangsa dan tanah air Indonesia. Kelima belas butir nilai-nilai karakter tersebut hendaknya mampu dikemas dalam kegiatan belajar melalui bermain pada anak usia dini.

### C. METODE PENELITIAN

#### 1. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian pada 19 Lembaga PAUD di Kota Serang. Penelitian dilaksanakan bulan April sampai dengan September 2018, selama lima bulan.

#### 2. Subjek Penelitian Tindakan

Nama Kepala PAUD dan lokasi penelitian terdapat di dalam pembahasan.

#### 3. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut (Bogdan & Biklen, 1982) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data, menurut Patton (1980:268) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan urutan dasar. Bogdan dan Taylor (1975:79) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja itu

### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ada empat yaitu: (1) uji validitas internal (credibility), (2) uji validitas eksternal (transferability), (3) uji reliabilitas (dependability), (4) uji objektivitas (confirmability). Uji validitas internal meliputi tahapan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negative, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan member cek. Uji validitas eksternal yaitu peneliti dalam membuat laporan penelitian harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Uji reliabilitas bahwa peneliti melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Uji objektivitas bahwa penelitian dinilai objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Uji konfirmasi mirip dengan uji reliabilitas sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

**Identifikasi Awal LPAUD**

Nama PAUD/TK	Akreditasi LPAUD	Visi LPAUD	Profil Kepala PAUD Berijazah:	Karakter yang telah diterapkan di PAUD
TK DARUSSALAM	B	Generasi yang berakhlak mulia, cerdas, terampil, kreatif dan mandiri	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK ISLAM CITRA PERTIWI	C	TK	S1 Psikologi	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK Negeri Satu Atap Gelam	B	Membentuk anak didik yang mandiri, cerdas, jujur, terampil dan bertanggung jawab	S2 Teknologi Pembelajaran	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
Tk islam alhuda	B	Menciptakan pribadi yg mandiri dan berakhlak mulia	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
Artha Kencana	B	Terwujudnya anak cerdas, terampil, bertanggung jawab dan berakhlak mulia.	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK KEMALA BHAYAN GKARI 4	B	Menyiapkan Tunas Bangsa yang Cerdas, Terampil, Kreatif, Sehat Jasmani dan	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air

		Berakhlak Mulia		
Tk Pgri 2 kota serang	B	Tercapainya anak cerdas terampil dan bertanggung jawab Membantu k anak yg	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
Tk negri satap padek2	C	cerdar kreatif berakhlak mulia dan mandiri	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Percaya diri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun
Tk pgri 1 kecamatan serang	C	Pendidikan pra sekolah yg di landasi iman dan taqwa	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK Assalam	B	Membantu k anak yg mandiri,cerdas,terampil,jujur dan berakhlak mulia melalui pembiasaan kegiatan sehari-hari Membantu k anak didik yang mandiri,cerdas,terampil,jujur dan berakhlak mulia	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK assalam	B	melalui pembiasaan dalam kegiatan sehari-hari	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK HARAPAN BANGSAI PAKUPA	B	Membantu k anak didik yang beriman,cerdas,sehat,t	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan

TAN		rampil,tanggung jawab,mandiri dan berbudi pekerti luhur Terciptanya anak didik yang beriman, bertaqwa, terampil dan mandiri Mendidik anak		dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK KARTIKA SILIWAN GI 39 SERANG	A		S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK FAJAR	B	bangsa yg berkarakter dan berakhlak karimah Menjadikan Anak Bangsa Yang Berwawasan	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Disiplin, Percaya diri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kreatif, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK Negeri Pembina Provinsi Banten	B	Keagamaan, halo Kebangsaan Dan Berbudi Luhur Menjadikan anak usia dini ya soleh da solehah,cerdas,mandiri,kreatif, dan inovatif	S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Toleransi dan cinta damai, Percaya diri, Mandiri, Tolong-menolong, kerja-sama, dan gotong-royong, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kerja keras, Kepemimpinan dan keadilan, Kreatif, Rendah hati, Peduli lingkungan, Cinta bangsa dan tanah air
TK AL MUSYAWARAH 2	B		S1 PG PAUD	Kecintaan terhadap Tuhan YME, Kejujuran, Disiplin, Mandiri, Hormat dan sopan santun, Tanggung jawab, Kreatif

Berdasarkan hasil wawancara Kepala PAUD mengikuti kegiatan-kegiatan masih bersifat incidental dan belum menunjukkan

pada kegiatan yang terprogram sesuai kompetensi Kepala PAUD. Di bawah ini tabel kebutuhan pelatihan Kepala PAUD.

Tabel 2. kebutuhan Materi Pelatihan Kepala PAUD

No	Pelatihan	Angka	Persen	Jumlah
1	Kepemimpinan	11	59	19
2	Manajemen Pengelolaan PAUD	4	21	
3	Kewirausahaan	3	15	
4	Kompetensi Kepala PAUD	1	5	

Berdasarkan data tersebut di atas jumlah responden 19 Kepala LPAUD Di Kota Serang. Pada pengembangan model draft 1 melalui google form telah dapat diidentifikasi kepala LPAUD yang bersedia menjadi lokasi penelitian pada model pengembangan ini. Identifikasi yang diperoleh yaitu nama lembaga PAUD, akreditasi LPAUD, Kelapa LPAUD berijazah Starta 1, Visi LPAUD, serta identifikasi kebutuhan skala prioritas pelatihan sertifikasi untuk Kepala LPAUD yaitu pelatihan kepemimpinan, manajemen pengelolaan PAUD, kewirausahaan, dan kompetensi Kepala LPAUD.

Pengembangan Model Draft 2 berdasarkan analisis kebutuhan data tersebut di atas, maka peneliti menyusun Model Pelatihan Kepemimpinan Visioner Kepala LPAUD dalam mengembangkan sekolah berbudaya karakter. Langkah-langkahnya sebagai berikut: (1) menyusun petunjuk bagi peneliti untuk memfasilitasi Pelatihan Kepemimpinan Kepala LPAUD, (2) ruang lingkup materi pelatihan kepemimpinan kepala LPAUD, (3) membuat kegiatan diskusi kelompok melalui bertukar pengalaman dalam implementasi visi, misi, dan tujuan dengan pendidikan karakter, (4) langkah-langkah pelaksanaan pelatihan kepemimpinan Kepala LPAUD.

Petunjuk memfasilitasi Pelatihan Kepemimpinan Kepala LPAUD, yaitu: (1) peneliti memfasilitasi pelatihan kepemimpinan Kepala LPAUD melalui fasilitasi dialog internal atau perenungan responden penelitian untuk menganalisis tindakannya sebagai Kepala LPAUD. Refleksi diawali dengan menggali berbagai informasi dari responden pelatihan dengan berbagai cara, antara lain: (1) peneliti menanyakan nilai-nilai karakter yang diprioritaskan untuk diterapkan melalui pembiasaan di sekolah, (2) peneliti memfasilitasi responden peserta pelatihan untuk mengkaitkan nilai-nilai karakter dengan konteks pembelajaran Di LPAUD, (3) peneliti mengarahkan responden untuk berbagi pengalaman, Kepala LPAUD yang telah berhasil mengimplementasikan pendidikan karakter kepada Kepala LPAUD yang belum berhasil menerapkan nilai-nilai karakter di sekolahnya, (4) peneliti meminta responden untuk merefleksi diri, apakah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik, (5) peneliti telah memberikan konfirmasi atas penguatan dari refleksi yang disampaikan responden pelatihan. Peneliti memberikan

penguatan sesuai dengan konteks dengan kehidupan di sekolah. Berdasarkan data hasil penelitian implementasi budaya sekolah yang menerapkan pendidikan karakter yaitu: (1) karakter religious, (2) karakter nasionalis, (3) karakter mandiri, (4) karakter gotong royong, (5) karakter integritas. Nilai karakter religious yaitu perilaku mencintai dan menjaga keutuhan ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, cinta damai, toleransi, menghargai perbedaan agama, teguh pendirian, percaya diri, kerjasama lintas agama, anti buli dan kekerasan, persahabatan, ketulusan, tidak memaksakan kehendak, melindungi yang kecil dan tersisih. Nilai karakter nasionalis merupakan cara berpikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa, menempatkan kepentingan bangsa sendiri, menjaga kekayaan budaya bangsa, rela berkorban, unggul dan berprestasi, cinta tanah air, menjaga lingkungan, taat hukum, disiplin, menghormati keragaman budaya, suku, dan agama. Nilai karakter mandiri merupakan sikap dan perilaku yang tidak tergantung pada orang lain dan mempergunakan segala tenaga, pikiran, waktu untuk merealisasikan harapan, mimpi, dan cita-cita. Sub nilai kemandirian antara lain etos kerja keras, tangguh, tahan banting, daya juang, professional, kreatif, keberanian dan menjadi pembelajar sepanjang hayat. Nilai karakter gotong royong mencerminkan tindakan menghargai semangat kerjasama dan bahu membahu, menyelesaikan persoalan bersama, memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, bersahabat dengan orang lain dan member bantuan pada mereka yang kurang mampu, tersingkir, dan membutuhkan pertolongan. Subnilai gotong royong antara lain menghargai, kerjasama, inklusif, komitmen atas keputusan bersama, musyawarah mufakat, tolong-menolong, solidaritas, empati, anti diskriminasi, anti kekerasan, sikap kerelawanan. Nilai karakter integritas merupakan nilai yang mendasari perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, memiliki komitmen dan kesetiaan pada nilai-nilai kemanusiaan dan moral (integritas moral). Karakter integritas meliputi sikap bertanggungjawab sebagai warga negara, aktif terlibat dalam kehidupan sosial melalui konsistensi tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran. Subnilai integritas

meliputi: kejujuran, cinta pada kebenaran, setia, komitmen moral, anti korupsi, keadilan, tanggungjawab, keteladanan, menghargai martabat individu (Kemendikbud, 2017). Nilai-nilai pembentuk penguatan karakter tersebut merupakan perwujudan fungsi totalitas psikologis yang mencakup seluruh potensi individu manusia (kognitif, afektif, dan psikomotorik) dan fungsi totalitas sosial cultural dalam konteks interaksi dalam keluarga, satuan pendidikan dan masyarakat serta berlangsung sepanjang hayat. Konfigurasi karakter dalam konteks totalitas proses psikologis dan sosial cultural dapat dikelompokkan ke dalam: (1) olah hati (spiritual dan emotional development), (2) olah pikir (intellectual development), (3) olah raga (physical and kinesthetic development), (4) olah rasa dan karsa (affective and creativity development). Prose situ secara holistic dan koheren memiliki saling keterkaitan dan saling melengkapi. serta masing-masingnya

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Cara mendesain pengembangan kepemimpinan visioner kepala Lembaga PAUD Berkarakter melalui 5 tahapan pengembangan model yaitu: (1) model awal yaitu mengidentifikasi akreditasi LPAUD, visi LPAUD, profil kepala LPAUD, (2) model draft pelatihan yang telah diikuti dan pelatihan yang diperlukan oleh Kepala LPAUD untuk mewujudkan internalisasi kegiatan pendikar menjadi budaya di sekolah atau Lembaga PAUD, (2) model draft 2 temuan-temuan hasil penelitian pada instrument kepemimpinan Kepala PAUD visioner yaitu: (a) mampu merumuskan visi LPAUD dengan kriteria sangat baik, (b) mampu menjelaskan program-program kegiatan untuk mewujudkan visi sekolah yang berkarakter, (c) mampu menunjukkan kejelasan perencanaan yang proaktif dan mengembangkan perubahan, (d) mampu mentransformasi visi atau memvisualisasikan dan mengembangkan kerjasama, (e) mampu mengambil risiko, belajar secara berkesinambungan, dan proaktif terhadap perubahan. Temuan-temuan penelitian pada instrument budaya karakter sekolah yaitu: (a) religius, (b) gotong royong, (c) mandiri, (d) integritas, (e) nasionalis; (4) model final bahan ajar pelatihan

secara konseptual merupakan gugus nilai luhur yang di dalamnya terkandung dalam 5 nilai-nilai utama pendidikan karakter di atas. Penguatan pendidikan karakter sejak anak usia dini harus dibiasakan dan terinternalisasi dalam proses pembelajaran sehingga anak usia dini menjadi paham (kognitif), mampu merasakan (afektif), mampu melakukan nilai yang baik dan tidak. Nilai-nilai karakter harus dipraktekkan dan dilakukan secara terus-menerus.

Pengembangan model draft 3 atau final yaitu pembuatan bahan ajar pelatihan kepemimpinan Kepala LPAUD. Isi materi pelatihan kepemimpinan kepala LPAUD yaitu: (1) diskusi sinkronisasi visi, misi, tujuan dengan kegiatan-kegiatan pengembangan pendidikan karakter di LPAUD, (2) diskusi dan berbagi pengalaman penerapan dan pengembangan model kegiatan penerapan pendidikan karakter dalam proses pembelajaran di LPAUD.

2. kepemimpinan visioner kepala LPAUD dan budaya sekolah karakter.
2. Karakter merupakan kualitas diri yang mampu membuat anak berbeda dengan lainnya. Karakter bersumber kepada nilai-nilai yang berasal dari budaya bangsa, filosofi negara yaitu Pancasila, dan agama. Karakter bangsa Indonesia adalah karakter yang dimiliki warga negara Indonesia yang mencerminkan sikap dan tindakan-tindakan yang melahirkan suatu kebajikan berdasarkan nilai yang berlaku di masyarakat dan bangsa Indonesia. Penekanan pendidikan karakter pada penumbuhan sikap dan keterampilan seluruh komponen LPAUD yang diintegrasikan ke dalam seluruh kegiatan di LPAUD. Harapan hasil penelitian ini dapat menjadi LPAUD rujukan dengan penciri karakter yang bervariasi yang terjalin utuh melalui perencanaan pembelajaran, pengembangan proses pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan indikator sekolah dan kelas.

### Saran

1. Peneliti bekerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melakukan koordinasi untuk pembinaan ke lembaga PAUD.
2. Peneliti bermitra dengan IGTKI dan Himpaudi Kota Serang serta KKG

Kecamatan Curug untuk mengadakan  
pelatihan Kepemimpinan Kepala

Lembaga PAUD.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Balitbang Pusurbuk. 2001. *Panduan Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Pusat Kurikulum dan Perbukuan..
- Beach, L.R. 1993. *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. New Jersey: Prentice Hall: England Cliffs.
- Cox, M dan Rock, M.E. 1997. *The Seven Pillars of Visionary Leadership: Alligning Your Organization for Enduring Success*. Toronto, ON: Dryden-Harcourt Brance Canada.
- Cox, M. and Rock, M.E. 1997. *The Seven Pillars of Visionary Leadeship: Alligning Your Organization For Enduring Success*. Toronto: Dryden-Harcourt Brance Canada.
- Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini, *Pedoman Pendidikan Karakter Anak Usia Dini*. (Jakarta: Direktorat Pembinaan PAUD, 2011).
- Frances Hasselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard. 1997. *The Leader of The Future: New Visions, Strategies, and Practices For The Next Era*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Heifetz, Ronald A. 1994. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kolhberg, Lawrence Kohlberg. 1995. *Tahap-tahap Perkembangan Moral*. Terjemahan: Jhon de Santo dan Agus Cremers. Jogjakarta: Kanisius..
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lickona, Thomas. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam.
- Locke, E.A. and Associates. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta: Spectrum.
- Nunus, Burt. 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rusnak, Timothy. 1998. *An Integrated Approach to Charajcter Education*. California: Corwin Press..
- Sashkin, Marshall. 1989. *From Visionary Leadership, '' In Comtemporary Issues Leadership. 2 nd Edition*. William E. Rosenbach and Robert L Taylor, eds. Westview Press. 1989. As edited by J Thomas Press. *The Leader's Companion: Insights on Leadeship Through The Ages*. New York: The Free Press, 1995.
- Stephen, C. Harper. 2001. *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership To Create Your Company's Future*. New York: Amacom.