

Dominance of Foundations in the Development of Early Childhood Education Institutions

[Case Study at Tunas Cita Kindergarten) Dominasi Yayasan dalam Pengembangan Lembaga Paud (Study Kasus pada TK Tunas Cita]

Rusda Amaliyah¹⁾, Budi Haryanto ^{*,2)}

¹⁾Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract *This study aims to examine the level of foundation dominance in the development of early childhood education (PAUD) institutions and the various obstacles that arise, using a case study of Tunas Cita Kindergarten. The study used a qualitative approach with a phenomenological method. Data were collected through interviews, observation, and documentation, then analyzed through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research findings indicate that foundations play a very dominant role in the development of institutions, particularly in aspects of human resources (HR), funding, and facilities and infrastructure. In the HR aspect, teacher development policies are centrally determined by the foundation, resulting in limited participation and not fully referring to real needs in the field. In the funding aspect, financial management is completely under the control of the foundation, which has implications for low levels of transparency and limited flexibility for schools in implementing programs. As for the facilities and infrastructure aspect, centralized decision-making has resulted in delays in the procurement and maintenance processes of facilities. In addition, the dominance of foundations also gives rise to several problems, such as limited institutional autonomy, ineffective communication, low involvement of educators, and the suboptimal implementation of the principles of transparency and accountability. This condition shows that there is a mismatch between institutional management practices and ideal principles in educational management. This condition indicates a gap between actual management practices and the ideal principles of educational management. This study recommends the implementation of a more collaborative, participatory, and transparent relationship between the foundation and the school to support effective and sustainable institutional development.*

Keywords: *foundation dominance, institutional development, early childhood education, educational management, governance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengkaji tingkat dominasi yayasan dalam pengembangan lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) beserta berbagai kendala yang muncul, dengan mengambil studi kasus di TK Tunas Cita. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa yayasan memegang peranan yang sangat dominan dalam pengembangan lembaga, khususnya pada aspek sumber daya manusia (SDM), pendanaan, serta sarana dan prasarana. Dalam aspek SDM, kebijakan pengembangan guru ditetapkan secara terpusat oleh yayasan sehingga partisipasi menjadi terbatas dan belum sepenuhnya mengacu pada kebutuhan nyata di lapangan. Pada aspek pendanaan, pengelolaan keuangan sepenuhnya berada di bawah kendali yayasan, yang berimplikasi pada rendahnya tingkat transparansi serta terbatasnya keleluasaan sekolah dalam melaksanakan program. Pada aspek sarana dan prasarana, proses pengambilan keputusan yang masih terpusat sering kali menyebabkan keterlambatan dalam pengadaan maupun pemeliharaan fasilitas. Di sisi lain, dominasi yayasan dalam pengelolaan lembaga turut memunculkan berbagai persoalan. Otonomi lembaga menjadi terbatas, komunikasi tidak berjalan secara efektif, dan keterlibatan tenaga pendidik pun cenderung rendah. Selain itu, penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas juga belum terlaksana secara optimal. Rangkaian kondisi tersebut pada akhirnya menggambarkan bahwa praktik pengelolaan lembaga yang berjalan saat ini belum sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip ideal dalam manajemen pendidikan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penerapan pola hubungan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan transparan antara yayasan dan pihak sekolah agar pengembangan lembaga pendidikan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *dominasi yayasan, pengembangan kelembagaan, pendidikan anak usia dini, manajemen pendidikan, tata kelola*

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bidang yang sangat strategis dalam mendukung kemajuan suatu bangsa. Sebagaimana tercantum dalam amanat tersebut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan potensi, membentuk karakter, dan membangun peradaban bangsa yang bermartabat. Oleh karena itu, pendidikan harus diberikan kepada generasi muda sejak usia dini sebagai fondasi utama dalam pembentukan kualitas sumber daya manusia di masa depan (Marjayanti, 2024) [1].

Penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat atau swasta dilakukan melalui pendirian lembaga pendidikan yang dikelola oleh organisasi kemasyarakatan, organisasi keagamaan, maupun individu (Efendi & Haryanto, 2025). Umumnya, lembaga pendidikan swasta berada di bawah naungan sebuah yayasan yang berbadan hukum. Yayasan ini dapat didirikan oleh perorangan atau kelompok, serta bertanggung jawab terhadap aspek hukum, administratif, dan manajerial lembaga yang dikelolanya (Zahro, S., Safitri, D., N., & Setiawan, 2022) [2].

Sistem pendidikan nasional di Indonesia terdiri atas beberapa jenjang, (INDONESIA & 2003, 2003) yaitu Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Dasar (SD/MI), Pendidikan Menengah (SMP/MTs dan SMA/MA/SMK), serta Pendidikan Tinggi. Setiap jenjang memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan kompetensi peserta didik secara bertahap. Pendidikan Anak Usia Dini, khususnya Taman Kanak-kanak (TK), merupakan tahap awal yang sangat penting dalam perjalanan pendidikan seseorang. TK berfungsi untuk mengembangkan berbagai aspek perkembangan anak seperti kognitif, motorik, sosial-emosional, serta nilai-nilai moral dan spiritual. Pendidikan TK juga mempersiapkan anak untuk memasuki pendidikan dasar dengan kemampuan dasar belajar yang memadai, seperti kemampuan berbahasa, berhitung, bersosialisasi, dan mengenali lingkungan sekitar. Oleh karena itu, kualitas penyelenggaraan pendidikan TK sangat menentukan keberhasilan anak pada jenjang pendidikan berikutnya [3].

Jumlah Taman Kanak-kanak (TK) di Indonesia pada tahun ajaran 2024/2025 adalah 6.709 TK negeri dan 89.929 TK swasta. Secara keseluruhan, terdapat 237.751 lembaga PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) di Indonesia, termasuk TK, Kelompok Bermain, dan Taman Penitipan Anak yang terdapat di 38 provinsi dari Sabang hingga Merauke. Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan anak usia dini tercermin dari terus bertambahnya jumlah lembaga PAUD di berbagai daerah. Bahkan, di sejumlah wilayah, komitmen terhadap pendidikan ini diwujudkan melalui pendirian lembaga PAUD dalam jumlah yang cukup besar (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, 2025) [3].

Setiap lembaga pendidikan swasta yang didirikan oleh masyarakat pada prinsipnya harus berada di bawah naungan sebuah yayasan sebagai badan hukum yang sah, sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan (Sumarni, M.Si, 2018). Dalam undang-undang tersebut dijelaskan bahwa yayasan merupakan badan hukum yang memiliki kekayaan terpisah dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, termasuk dalam bidang pendidikan (Ridwan, 2020). Oleh karena itu, pendirian lembaga pendidikan swasta wajib memiliki yayasan sebagai pelindung legal yang bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas kelembagaan, baik dari segi administratif, keuangan, maupun manajerial. Yayasan berperan dalam menetapkan arah kebijakan pendidikan, mengangkat dan memberhentikan tenaga pengelola, menyusun serta mengesahkan program kerja dan anggaran, hingga melakukan pengawasan terhadap jalannya Lembaga [4] [5].

Yayasan tidak hanya menyediakan sumber daya seperti pembiayaan, sarana prasarana, dan penguatan kelembagaan, tetapi juga turut terlibat dalam merumuskan visi, misi, serta arah kebijakan strategis lembaga pendidikan. Sementara itu, dalam kapasitasnya sebagai penasihat, yayasan berperan memberikan arahan, masukan, dan supervisi sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berperan sebagai acuan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan yang bertujuan untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang cerdas dan berdaya saing (Ariyani & Novianti, 2021). Oleh sebab itu, upaya pemenuhan Standar Nasional Pendidikan perlu dilaksanakan secara kontinu guna memperoleh hasil yang maksima [6].

Dalam konteks persaingan yang semakin ketat di dunia pendidikan, di tengah situasi yang sarat dengan persaingan, para pendidik dituntut untuk mengelola proses pembelajaran secara optimal, dengan mengedepankan efektivitas dan efisiensi (Rosyid, 2019). Peran yayasan menempati posisi strategis dalam menentukan arah kebijakan, keberlanjutan, dan daya saing lembaga pendidikan yang berada di bawah naungannya. Sebagai entitas hukum yang bertanggung jawab atas pengelolaan institusi pendidikan swasta, yayasan tidak hanya berperan sebagai badan pendiri, tetapi juga sebagai pengambil keputusan strategis yang memiliki pengaruh langsung terhadap mutu layanan pendidikan. Yayasan yang memiliki visi jauh ke depan, dikelola secara profesional dan mampu beradaptasi dengan perubahan, menjadi faktor kunci dalam merespons dinamika globalisasi, perubahan regulasi pemerintah, serta tuntutan dan harapan masyarakat terhadap mutu pendidikan (Sumarni, M.Si., 2018). Dengan demikian, yayasan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

diharapkan untuk menyusun strategi jangka panjang yang berbasis pada analisis kebutuhan kontekstual dan perkembangan zaman. Hal ini mencakup penguatan kurikulum, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan sarana-prasarana yang memadai dan kompetitif, serta pengembangan citra lembaga yang unggul dan berdaya saing[7][4].

Hubungan antara yayasan dan pengelola lembaga pendidikan idealnya bersifat sinergis dan saling melengkapi. Yayasan sebagai badan hukum yang menaungi lembaga pendidikan memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi sekolah melalui penyediaan sumber daya, penguatan tata kelola, serta arah kebijakan yang selaras dengan perkembangan pendidikan. Dalam kapasitasnya, yayasan diharapkan menjadi mitra konsultatif yang memberikan arahan, supervisi, dan dukungan kebijakan kepada kepala sekolah atau pengelola lembaga, tanpa mencampuri ranah teknis operasional yang menjadi kewenangan manajerial sekolah (Zahro, S. et al., 2022)[2].

Sinergi antara yayasan dan pengelola lembaga sejatinya menjadi fondasi penting dalam membangun tata kelola pendidikan yang profesional, transparan, dan mampu menjawab tantangan perkembangan zaman. Ketika pembagian peran ditetapkan secara jelas dan komunikasi dibangun secara terbuka, kedua pihak dapat menjalankan fungsinya dengan optimal. Yayasan berfokus pada ranah strategis serta perumusan kebijakan, sementara pengelola lembaga menjalankan peran operasional sekaligus memastikan peningkatan mutu pembelajaran. Dalam kondisi yang seimbang seperti ini, yayasan tidak hanya hadir sebagai payung hukum, tetapi juga berperan aktif sebagai penggerak kemajuan lembaga pendidikan.

Namun dalam praktiknya, hubungan antara yayasan dan pengelola lembaga tidak selalu berjalan seideal yang diharapkan. Ketidaktepatan dalam memahami dan menjalankan tugas serta kewenangan masing-masing kerap menimbulkan gesekan yang berdampak pada kurang optimalnya penyelenggaraan pendidikan. Situasi ini biasanya berawal dari minimnya pemahaman terhadap batas peran, komunikasi yang kurang efektif, serta belum adanya sistem koordinasi dan evaluasi yang tertata dengan baik. Bahkan dalam beberapa kasus, yayasan cenderung terlalu jauh terlibat dalam keputusan operasional, yang pada akhirnya membatasi ruang gerak kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan program pendidikan secara mandiri.

Sebaliknya, jika pengelola lembaga mengabaikan peran strategis yayasan sebagai penentu arah kebijakan dan penanggung jawab legal, maka sinergi kelembagaan akan terganggu. Ketidakharmonisan seperti ini berpotensi menurunkan semangat kerja, memperlambat proses pengambilan keputusan, dan melemahkan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan budaya organisasi yang dilandasi oleh semangat kolaborasi, kejelasan peran, serta prinsip akuntabilitas yang tinggi agar hubungan antara yayasan dan pengelola lembaga dapat terus berjalan harmonis dan produktif (Ridwan, 2020)[5].

Permasalahan dalam hubungan antara yayasan dan kepala sekolah dapat menimbulkan kerugian signifikan bagi keberlangsungan dan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Ketidakharmonisan ini seringkali menyebabkan terganggunya koordinasi, pengambilan keputusan yang tidak efektif, serta ketidakjelasan arah kebijakan lembaga, yang berdampak langsung pada proses belajar mengajar dan manajemen sekolah secara keseluruhan. Konflik antara kedua pihak dapat memicu suasana kerja yang tidak kondusif, menurunkan semangat kerja guru dan staf, serta melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas lembaga pendidikan. Selain itu, program-program pengembangan lembaga yang semestinya dijalankan secara kolaboratif dapat terhambat, baik dari aspek pembiayaan, perencanaan strategis, maupun pelaksanaan teknis operasional. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat merusak reputasi sekolah, menurunkan minat pendaftar, serta melemahkan pencapaian standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hubungan yang saling membutuhkan antara pihak "pemilik" yayasan dan pelaksana di tingkat satuan pendidikan, pengambilan keputusan secara kompromistis menjadi pilihan yang rasional dan konstruktif. Pendekatan ini memungkinkan yayasan untuk mewujudkan harapannya dalam mengembangkan lembaga serta memberikan manfaat sosial maupun finansial. Sementara itu, pelaksana tetap memiliki ruang yang cukup untuk berinovasi sesuai dengan kompetensinya, guna mendorong kemajuan dan peningkatan mutu satuan pendidikan, yang pada akhirnya juga berdampak positif terhadap aspek finansial kedua belah pihak (Sucipto, 2023)[8].

Fenomena hubungan antara yayasan dan sekolah yang terjadi di TK Tunas Cita menggambarkan beberapa hal, diantaranya yayasan kurang memberikan saran perbaikan kepada kepala sekolah, di sisi lain yayasan terlalu aktif dalam mengatur keuangan sekolah, selanjutnya yayasan mudah merubah keputusan yang sudah disepakati dalam rapat, pernah juga terjadi keputusan atau ketetapan yayasan berseberangan dengan kehendak kepala sekolah. Hal itu cukup mengganggu kondisi internal lembaga, karena seharusnya pengembangan lembaga pendidikan harus didukung oleh kesepakatan dua belah pihak, antara kepala sekolah dan yayasan. Penelitian ini menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilaksanakan mengingat kebersamaan yayasan dan pengelola sekolah merupakan modal besar untuk melakukan perbaikan dan pengembangan lembaga pendidikan, apalagi di tengah persaingan ketat antar lembaga yang terjadi saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami gejala sosial berupa dominasi kelompok yayasan dalam mengelola lembaga pendidikan yang dirasa cukup mengganggu dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan. Maka

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

penelitian ini difokuskan pada dua permasalahan, yakni: (1) Bagaimana dominasi yayasan dalam pengembangan lembaga TK Tunas Cita? (2) Hambatan-hambatan apa yang dialami dalam pengembangan lembaga pendidikan akibat dari dominasi yayasan?

II. Metode

Metode penelitian ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam Studi kasus dominasi yayasan dalam proses pengembangan lembaga TK Tunas Cita. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjektif dari para informan yang terlibat langsung dalam praktik pengelolaan pendidikan anak usia dini (PAUD). Dalam pemilihan informan, digunakan teknik *purposive sampling* atau *judgement sampling*, yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti guna memperoleh data yang relevan dan mendalam (Adolph, 2016; Herawaty, 2022)[9].

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yang memungkinkan analisis kontekstual, rinci, dan mendalam terhadap kondisi aktual di TK Tunas Cita yang berada di bawah pengelolaan yayasan. Fokus penelitian diarahkan pada deskripsi dan analisis mengenai pola-pola dominasi yang dilakukan oleh yayasan, dampaknya terhadap pengembangan lembaga, serta dinamika hubungan antara yayasan dan pengelola sekolah (Ratnaningtyas, 2017) (Adolph, 2016)[10][9].

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan kunci yang terdiri atas kepala sekolah, guru, pengurus yayasan, pengelola PAUD, serta perwakilan orang tua murid. Teknik ini dimaksudkan untuk menggali informasi mengenai bentuk dominasi yayasan serta persepsi para pihak terkait. Selain itu, dilakukan pula observasi baik secara partisipatif maupun non-partisipatif terhadap aktivitas sehari-hari di lembaga PAUD, terutama dalam mengamati pola interaksi antara yayasan dan pihak pengelola, serta implementasi kebijakan yayasan dalam praktik pendidikan. Adapun studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder berupa dokumen -dokumen resmi, seperti struktur organisasi, peraturan internal yayasan, kurikulum, notulensi rapat, laporan kegiatan, dan arsip - arsip lain yang relevan dengan proses pengelolaan lembaga (Beni, Silen, & Yanti, 2022; Ummah, 2019)[11].

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan utama. Pertama, reduksi data, yaitu proses memilah dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga hanya tersisa informasi yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya mengenai bentuk dominasi yayasan serta hambatan yang dialami dalam pengembangan lembaga. Kedua, triangulasi data, yang digunakan untuk menguji keabsahan temuan dengan cara membandingkan data dari berbagai sumber dan metode, sehingga hasil penelitian lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga, penarikan kesimpulan, yaitu tahap menginterpretasikan data yang telah direduksi dan diverifikasi untuk menjawab rumusan masalah penelitian terkait peran dominasi yayasan dan hambatan-hambatannya terhadap pengembangan TK Tunas Cita (Ummah, 2019)[12].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dominasi Yayasan dalam Hal Pengembangan SDM di Lembaga TK Tunas Cita

Peran yayasan dalam pengelolaan lembaga pendidikan pada dasarnya sangat strategis karena berkedudukan sebagai badan penyelenggara yang bertanggung jawab terhadap arah kebijakan, keberlangsungan, serta pengembangan mutu lembaga. Dalam perspektif manajemen pendidikan, yayasan berfungsi sebagai pembuat kebijakan (*policy maker*), penyedia sumber daya (*provider of resources*), serta pengawas (*controller*) terhadap seluruh proses penyelenggaraan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif memerlukan sinergi antara penyelenggara dan pelaksana pendidikan dalam menjalankan fungsi manajerial secara seimbang[13]. Selain itu, menurut Bush dan Coleman (2021) yang dikutip oleh J. Tahsinia, H. S. Muchtar, F. E. Haniyan, M. Fadhilah, and W. Rilyawan (2024) , tata kelola pendidikan yang baik menuntut adanya pembagian peran yang jelas antara yayasan dan kepala sekolah agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan[14]. Dalam kerangka *good governance*, hubungan antara yayasan dan pihak sekolah seharusnya dibangun atas prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan profesionalitas. Kepala sekolah diberikan kewenangan dalam mengelola operasional lembaga, sementara yayasan berperan sebagai pengarah dan pengawas secara proporsional. Tanggung jawab yayasan meliputi aspek akademik, manajerial, finansial, serta pengembangan lembaga, termasuk peningkatan kualitas sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana, serta inovasi pendidikan secara berkelanjutan.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Namun, hasil pengamatan di kancah penelitian di TK Tunas Cita menunjukkan bahwa pengembangan SDM masih didominasi oleh yayasan dengan pola pengambilan keputusan yang bersifat top-down, sehingga menimbulkan terdapat perbedaan yang cukup nyata antara konsep ideal dengan realitas di lapangan. Pada aspek pertama, yayasan relatif minim dalam memberikan masukan yang bersifat konstruktif kepada kepala sekolah, namun di sisi lain justru menunjukkan tingkat campur tangan yang tinggi, terutama dalam pengelolaan keuangan. Secara empiris, hal ini tercermin dari pola komunikasi yayasan yang lebih dominan berisi kritik terhadap pelaksanaan program sekolah, seperti anggaran yang dinilai kurang efisien atau kegiatan yang dianggap belum maksimal, tanpa disertai arahan teknis maupun solusi yang jelas.

Dalam beberapa evaluasi internal, yayasan kerap menekankan pentingnya pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan hemat biaya. Namun, penekanan tersebut tidak selalu disertai dengan panduan yang konkret. Kepala sekolah tidak mendapatkan arahan yang jelas mengenai strategi pengelolaan anggaran, penentuan prioritas program, maupun alternatif solusi yang dapat diterapkan di lapangan. Akibatnya, ketika lembaga menghadapi kendala dalam pelaksanaan kegiatan karena keterbatasan dana, situasi menjadi semakin kompleks. Dalam kondisi seperti itu, yayasan cenderung mengambil langkah dengan menunda atau membatasi pencairan anggaran. Sayangnya, kebijakan tersebut tidak diiringi dengan perencanaan keuangan yang lebih fleksibel dan solutif. Hal ini membuat pengelola lembaga harus berupaya sendiri mencari jalan keluar, sementara ruang gerak mereka tetap terbatas oleh kebijakan yang ada.

Fenomena ini menunjukkan bahwa peran yayasan lebih dominan sebagai pengontrol daripada sebagai pembina yang memberikan pendampingan. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan penelitian menurut Hidayat (2022) yang menyebutkan bahwa dominasi penyelenggara pendidikan dalam pengelolaan keuangan dapat menghambat kemandirian kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu, menurut Wahyuni (2023), intervensi berlebihan tanpa diimbangi pembinaan akan berdampak pada menurunnya profesionalisme dan inovasi di lingkungan sekolah. Hal ini bertentangan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang menekankan kemandirian dan akuntabilitas kepala sekolah dalam mengelola sumber daya. Dampaknya, kepala sekolah merasa kurang dipercaya karena hanya berperan sebagai pelaksana tanpa diberikan ruang untuk mengambil keputusan maupun solusi atas permasalahan yang dihadapi. Sementara itu, guru merasakan ketidakstabilan kebijakan, terutama ketika kegiatan yang telah direncanakan harus berubah akibat keputusan yayasan yang tidak disertai penjelasan dan solusi yang jelas, sehingga berimplikasi pada menurunnya motivasi kerja serta kualitas pembelajaran.

Pada aspek **kedua**, yayasan kerap melakukan perubahan terhadap keputusan yang telah disepakati dalam forum rapat tanpa melalui mekanisme musyawarah ulang. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, perubahan keputusan ini terjadi sekitar 2–3 kali dalam satu semester, terutama pada rapat perencanaan program semester dan rapat koordinasi kegiatan tahunan. Misalnya, dalam rapat perencanaan semester, pihak sekolah bersama guru telah menyepakati pelaksanaan kegiatan *outing class* dan *outbound* dengan alokasi anggaran tertentu. Namun, setelah rapat berlangsung, yayasan mengubah keputusan tersebut dengan mengurangi anggaran bahkan menunda pelaksanaan kegiatan tanpa adanya pembahasan ulang dengan pihak sekolah. Kasus lain terjadi pada rapat pengembangan SDM, di mana guru yang telah ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tertentu akhirnya dibatalkan oleh yayasan dengan alasan efisiensi biaya.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa hasil keputusan forum yang semestinya menjadi kesepakatan kolektif belum memiliki kekuatan yang konsisten dalam penerapannya. Suryadi (2021) menegaskan bahwa keputusan yang lahir dari forum bersama merupakan wujud komitmen organisasi yang perlu dijaga guna mempertahankan stabilitas kelembagaan. Selaras dengan pandangan tersebut, Rahmawati (2022) menyatakan bahwa perubahan kebijakan yang dilakukan secara sepihak berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan anggota organisasi terhadap pimpinan. Dalam praktik yang terjadi di TK Tunas Cita, keputusan yang diimplementasikan pada akhirnya tetap merujuk pada kebijakan yayasan, sehingga hasil rapat kerap tidak terlaksana sesuai dengan kesepakatan awal.

Dampak dari kondisi ini dirasakan langsung oleh kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah mengalami kesulitan dalam menjaga kredibilitas kepemimpinannya karena keputusan yang telah disampaikan kepada guru tidak dapat direalisasikan sesuai hasil rapat. Hal ini menempatkan kepala sekolah pada posisi yang lemah secara manajerial. Sementara itu, guru merasa kurang dihargai dalam proses pengambilan keputusan, karena keterlibatan mereka dalam rapat tidak diikuti dengan konsistensi pelaksanaan keputusan. Dalam jangka panjang, kondisi ini memunculkan sikap apatis, menurunkan kepercayaan terhadap sistem organisasi, serta melemahkan komitmen guru dalam menjalankan program yang telah dirancang bersama.

Pada aspek ketiga, ditemukan adanya fenomena hubungan kelembagaan yang kurang harmonis antara yayasan dan pihak sekolah yang terlihat dari praktik di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, yayasan tidak hanya berperan dalam penentuan kebijakan, tetapi juga turut masuk dalam ranah operasional yang seharusnya menjadi kewenangan kepala sekolah. Hal ini tampak, misalnya, ketika pihak sekolah telah merencanakan kebutuhan sarana pembelajaran seperti perbaikan kamar mandi, pengadaan kipas di setiap kelas, lampu kelas yang mati, penggantian kursi rusak, serta pengadaan alat bermain edukatif, namun keputusan akhir justru ditentukan sepihak oleh yayasan tanpa mempertimbangkan urgensi kebutuhan tersebut. Dalam beberapa kasus, yayasan lebih

memprioritaskan pembangunan fisik jangka panjang dibandingkan pemeliharaan fasilitas yang digunakan langsung oleh peserta didik. Selain itu, komunikasi antara yayasan dan pihak sekolah belum berjalan secara efektif, di mana usulan dari kepala sekolah seringkali tidak mendapatkan respon yang jelas atau mengalami keterlambatan realisasi.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya tumpang tindih peran antara yayasan dan kepala sekolah yang pada akhirnya berdampak pada kurang optimalnya pengelolaan lembaga. Secara konseptual, hubungan antara penyelenggara pendidikan dan kepala sekolah seharusnya dibangun di atas prinsip *shared leadership* dan kolaborasi yang saling melengkapi. Dalam kerangka ini, kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), sementara yayasan berfungsi sebagai pengarah kebijakan yang bersifat strategis. Namun, ketidaksinergian mulai tampak ketika yayasan melampaui batas kewenangannya dan turut mencampuri aspek operasional yang seharusnya menjadi ranah kepala sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Bush (2021). Situasi ini semakin diperkuat oleh pandangan Nugroho (2022) yang menyatakan bahwa lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan pendidikan dapat menyebabkan penggunaan sumber daya menjadi kurang efisien serta menghambat pencapaian tujuan pembelajaran.

Dampak dari kondisi tersebut kemudian dirasakan secara langsung di lapangan. Kepala sekolah menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan program yang telah direncanakan karena terbatasnya kewenangan dalam menentukan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana. Di sisi lain, guru juga mengalami hambatan dalam proses pembelajaran akibat fasilitas yang kurang memadai atau tidak sesuai dengan kebutuhan kelas. Jika kondisi ini terus berlangsung, bukan hanya efektivitas pembelajaran yang terganggu, tetapi dalam jangka panjang juga dapat menurunkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Selain itu, menurut Nugroho (2022), kurangnya koordinasi antara pemangku kepentingan pendidikan dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya serta menghambat pencapaian tujuan pembelajaran. Dampaknya, kepala sekolah mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan program yang telah direncanakan, sedangkan guru menghadapi hambatan dalam proses pembelajaran akibat keterbatasan fasilitas yang sesuai kebutuhan [15].

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dominasi yayasan dalam pengelolaan lembaga pendidikan berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, antara lain melemahnya otonomi kepala sekolah, menurunnya profesionalisme guru, terganggunya stabilitas organisasi, serta tidak optimalnya pengembangan lembaga. Hal ini diperkuat oleh pendapat menurut Robbins dan Coulter (2022) yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan kekuasaan dalam organisasi dapat menyebabkan disfungsi manajerial dan menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan [16]. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang hubungan kelembagaan antara yayasan dan sekolah melalui penerapan prinsip kolaborasi, komunikasi yang efektif, serta pembagian kewenangan yang jelas dan proporsional, sehingga pengelolaan lembaga pendidikan dapat berjalan secara profesional dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berikut adalah deskripsi tentang peran-peran yang seharusnya dilakukan oleh yayasan, namun dalam hal ini disisipkan fakta-fakta di lapangan. Peran-peran itu meliputi (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penyediaan dana, dan (3) pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, yayasan memiliki tanggung jawab strategis dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang mencakup proses rekrutmen, pembinaan, serta pemenuhan kesejahteraan tenaga pendidik. Menurut E. Mulyasa (2018) yang dikutip oleh L. Syafarina (2021), pengembangan SDM merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi profesional guru melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang berkelanjutan, serta evaluasi yang terarah [17]. Hal ini diperkuat Hasibuan (2021) yang dikutip oleh A. Darim (2020), organisasi yang baik harus mampu mengelola SDM melalui tiga aspek utama, yaitu pengadaan (rekrutmen), pengembangan (pembinaan), dan pemeliharaan (kesejahteraan), guna mencapai efektivitas organisasi secara optimal [18].

Pada aspek **rekrutmen guru**, yayasan seharusnya menerapkan prinsip profesionalitas dengan mempertimbangkan kualifikasi akademik, kompetensi pedagogik, serta kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang tugas. Menurut Armstong (2021), proses rekrutmen yang efektif harus berbasis pada kebutuhan organisasi (*need-based recruitment*) dan analisis jabatan yang jelas [19]. Namun, berdasarkan temuan di TK Tunas Cita, proses rekrutmen masih menunjukkan ketidaksesuaian, di mana terdapat guru dengan latar belakang pendidikan yang tidak linier dengan bidang PAUD, seperti lulusan Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Inggris yang mengajar di kelas PAUD. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan rekrutmen lebih didominasi oleh keputusan yayasan tanpa mempertimbangkan analisis kebutuhan kompetensi secara komprehensif.

Dampaknya, kepala sekolah mengalami keterbatasan dalam membangun tim kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Kepala sekolah cenderung menerima kondisi SDM yang telah ditentukan oleh yayasan, sehingga ruang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi terbatas. Sementara itu, guru merasa perlu

beradaptasi lebih keras terhadap tuntutan pekerjaan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan latar belakang keilmuannya, yang dalam jangka panjang dapat memengaruhi kepercayaan diri dan profesionalitas dalam mengajar.

Pada aspek **pembinaan guru**, yayasan memiliki tanggung jawab untuk menyediakan program pelatihan, supervisi, serta pengembangan karier yang berkelanjutan. Menurut Glickman (2020), pembinaan guru merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik dan pengembangan profesional. Namun, hasil penelitian di TK Tunas Cita menunjukkan bahwa pembinaan guru masih bersifat top-down, di mana keikutsertaan guru dalam pelatihan ditentukan oleh yayasan tanpa mempertimbangkan kebutuhan individu. Bahkan, tidak semua guru mendapatkan kesempatan yang sama dalam mengikuti pelatihan, sehingga terjadi ketimpangan dalam pengembangan kompetensi. Seorang guru menyatakan bahwa *"kami biasanya mengikuti pelatihan jika ditunjuk oleh yayasan, bukan karena kebutuhan kami sebagai guru di kelas"*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa mekanisme pengembangan SDM belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi tenaga pendidik.

Kondisi ini berdampak pada terbatasnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*). Kepala sekolah tidak memiliki kewenangan penuh dalam merancang program pembinaan guru, sehingga lebih berperan sebagai pelaksana kebijakan yayasan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan kepala sekolah dalam wawancara yang mengungkapkan bahwa *"program pengembangan guru sebenarnya ada, tetapi pelaksanaannya tetap harus menunggu arahan dari yayasan"*. Di sisi lain, guru menunjukkan kecenderungan pasif dalam pengembangan diri karena program pelatihan tidak berbasis kebutuhan mereka. Hal ini juga memengaruhi hubungan antar guru yang kurang harmonis, sebagaimana ditunjukkan oleh kurangnya komunikasi terbuka dan adanya jarak dalam interaksi profesional.

Dalam aspek kesejahteraan guru, yayasan pada dasarnya memegang peran penting untuk memastikan terpenuhinya hak-hak tenaga pendidik, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Hal ini menjadi krusial karena, sebagaimana ditegaskan oleh Dessler (2020), kesejahteraan karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja, loyalitas, serta peningkatan kinerja individu dalam sebuah organisasi. Namun, jika melihat kondisi di TK Tunas Cita, gambaran ideal tersebut tampaknya belum sepenuhnya terwujud. Meskipun tidak dijelaskan secara rinci mengenai sistem kesejahteraan yang diterapkan, terdapat sejumlah indikasi yang mengarah pada belum optimalnya pemenuhan aspek kesejahteraan, khususnya yang bersifat non-finansial. Hal ini terlihat dari minimnya keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan lembaga serta adanya ketidakseimbangan dalam kesempatan pengembangan diri. Situasi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan terhadap peran guru belum sepenuhnya dirasakan, sehingga berpotensi memengaruhi semangat dan kinerja mereka dalam menjalankan tugas pendidikan.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa guru Al-Qur'an yang memiliki kompetensi baik dan telah bersyahadah Qiraati justru belum sepenuhnya dilibatkan dalam kegiatan lembaga. Hal ini mencerminkan kurangnya penghargaan terhadap potensi SDM yang dimiliki. Dampaknya, guru merasa kurang dihargai sebagai bagian dari organisasi, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap lembaga. Kepala sekolah dalam hal ini juga menghadapi dilema, karena tidak memiliki kewenangan penuh untuk mengakomodasi keterlibatan seluruh guru secara adil. Salah satu guru Al-Qur'an menyatakan bahwa *"kami jarang dilibatkan dalam kegiatan besar sekolah, padahal kami juga bagian dari lembaga"*. Kondisi ini menunjukkan adanya ketimpangan dalam pelibatan SDM di lingkungan lembaga.

Secara umum, kuatnya dominasi yayasan dalam pengembangan SDM di TK Tunas Cita menunjukkan bahwa pola pengelolaan yang diterapkan masih cenderung terpusat dan kurang memberi ruang partisipasi. Kondisi ini tampak belum sejalan dengan konsep pengembangan SDM yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh elemen organisasi, baik dalam tahap perencanaan maupun pelaksanaan program. Akibatnya, proses peningkatan kompetensi tenaga pendidik belum berjalan secara maksimal. Di sisi lain, hubungan kerja antar guru juga terlihat kurang harmonis, dan suasana kerja yang terbentuk belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan. Melihat kondisi tersebut, penataan ulang peran yayasan menjadi langkah yang penting untuk dilakukan. Yayasan perlu mulai memberikan kewenangan yang lebih luas kepada kepala sekolah agar dapat mengelola SDM secara lebih profesional dan kontekstual. Selain itu, setiap kebijakan yang diambil sebaiknya berangkat dari kebutuhan riil lembaga serta tenaga pendidik, sehingga program pengembangan yang dirancang tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Pengelolaan pendanaan dalam lembaga pendidikan merupakan aspek fundamental yang sangat menentukan keberlangsungan dan mutu layanan pendidikan. Secara teoritis, pendanaan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sumber dana, tetapi juga menyangkut bagaimana dana tersebut dikelola secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Allan Odden (2021) yang dikutip JM Biehl (2021) pengelolaan pembiayaan pendidikan yang efektif harus menjunjung tinggi prinsip transparansi dan akuntabilitas guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan [20]. Sejalan dengan itu, menurut Nanang Fattah (2019), manajemen pembiayaan pendidikan harus dilakukan secara sistematis dengan melibatkan berbagai pihak dalam lembaga agar tercipta tata kelola yang partisipatif dan bertanggung jawab. Sementara itu, Dedi Supriadi (2020) menegaskan bahwa pendanaan pendidikan

memiliki fungsi strategis dalam mendukung pelaksanaan program pendidikan, sehingga pengelolaannya harus berbasis pada kebutuhan riil lembaga dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Namun, temuan penelitian di TK Tunas Cita menunjukkan bahwa pengelolaan pendanaan masih sepenuhnya berada di bawah otoritas yayasan, sehingga mencerminkan kuatnya dominasi pada aspek keuangan. Seluruh sumber pemasukan lembaga, seperti biaya pendaftaran, SPP, Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), serta tabungan siswa, dikelola secara terpusat oleh yayasan. Pihak sekolah tidak memiliki kewenangan langsung dalam pengelolaan dana tersebut dan hanya berfungsi sebagai pengusul kebutuhan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem pengelolaan keuangan yang diterapkan belum mencerminkan prinsip desentralisasi sebagaimana dalam konsep manajemen berbasis sekolah.

Seorang informan menyatakan bahwa *“semua uang pendaftaran masuk ke yayasan, sekolah hanya mengajukan kalau ada kebutuhan kegiatan”*. Kondisi ini menunjukkan bahwa pihak sekolah tidak memiliki kewenangan langsung dalam mengelola keuangan, melainkan hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditentukan oleh yayasan. Fenomena ini juga tampak selaras dengan kondisi yang terjadi di sejumlah lembaga pendidikan swasta, di mana yayasan mengambil alih seluruh pengelolaan keuangan tanpa memberikan ruang bagi pihak sekolah untuk mengatur anggaran secara mandiri. Dalam berbagai laporan praktik pendidikan, pola seperti ini kerap menimbulkan persoalan, mulai dari keterlambatan pencairan dana hingga ketidaksesuaian antara kebutuhan riil sekolah dengan alokasi anggaran yang ditetapkan oleh yayasan. Gambaran tersebut turut terlihat di TK Tunas Cita, di mana setiap kegiatan harus diajukan terlebih dahulu kepada yayasan, sementara pencairan dana sering kali tidak berlangsung tepat waktu.

Situasi ini kemudian berdampak langsung pada pelaksanaan program-program sekolah. Berbagai kegiatan rutin seperti outbound, renang, dan outing class sering kali tidak dapat dilaksanakan sesuai jadwal karena keterlambatan dana. Salah seorang guru bahkan mengungkapkan bahwa setiap kegiatan harus menunggu pencairan dana dari yayasan, yang terkadang datang terlambat dan tidak sesuai dengan pengajuan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pencairan dana belum berjalan secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi. Di sisi lain, kepala sekolah juga tidak memiliki keleluasaan dalam menentukan prioritas penggunaan anggaran, karena seluruh keputusan keuangan tetap berada di bawah persetujuan yayasan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kondisi ini mencerminkan masih terbatasnya otonomi kepala sekolah sebagai pengelola utama lembaga.

Lebih jauh, minimnya transparansi menjadi persoalan mendasar dalam pengelolaan pendanaan di TK Tunas Cita. Laporan keuangan tidak disampaikan secara terbuka kepada tenaga pendidik, sehingga guru tidak memperoleh gambaran yang jelas mengenai penggunaan dana. Mardiasmo (2021) menegaskan bahwa keterbukaan dalam pengelolaan keuangan publik merupakan indikator penting untuk mewujudkan akuntabilitas organisasi. Apabila prinsip transparansi tidak dijalankan, maka berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan serta konflik internal di dalam organisasi.

Selain itu, ditemukan beberapa kasus yang memperkuat adanya dominasi yayasan dalam pengelolaan pendanaan. Pertama, seluruh pendapatan lembaga dikelola secara terpusat oleh yayasan, sehingga membatasi fleksibilitas sekolah dalam menjalankan program. Kedua, penggunaan dana tabungan siswa untuk pembangunan gedung oleh yayasan yang berdampak pada pengembalian tabungan hanya sekitar 25% menunjukkan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dana yang tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas%. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan bahwa *“tabungan anak-anak dipakai untuk pembangunan, sehingga saat dibagikan tidak sesuai dengan jumlah yang seharusnya”*. Ketiga, adanya indikasi penggunaan dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) yang tidak sepenuhnya sesuai dengan peruntukannya mencerminkan lemahnya pengawasan dan tata kelola keuangan. Kasus-kasus tersebut secara teoritis bertentangan dengan prinsip *good governance* yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan dalam pengelolaan keuangan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu tenaga pendidik yang menyatakan bahwa *“kami tidak mengetahui secara detail penggunaan dana sekolah, karena laporan keuangan tidak dibuka secara menyeluruh”*.

Kondisi tersebut menimbulkan berbagai reaksi dari pihak internal lembaga. Kepala sekolah merasakan keterbatasan dalam menjalankan fungsi manajerial, khususnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program, karena tidak memiliki kewenangan dalam pengelolaan anggaran. Hal ini menyebabkan kepala sekolah cenderung berada pada posisi administratif, bukan sebagai pengambil keputusan strategis. Di sisi lain, guru menunjukkan ketidakpuasan terhadap sistem pengelolaan keuangan yang tidak transparan, terutama terkait penggunaan dana dan keterlambatan pelaksanaan kegiatan. Guru juga merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menimbulkan sikap apatis dan menurunnya rasa memiliki terhadap lembaga.

Secara keseluruhan, dominasi yayasan dalam pengelolaan pendanaan di TK Tunas Cita menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan. Pengelolaan pendanaan yang seharusnya transparan, akuntabel, efisien, dan partisipatif, dalam kenyataannya masih bersifat sentralistik. Dampak dari kondisi ini adalah terbatasnya otonomi sekolah, terhambatnya pelaksanaan program pendidikan, serta menurunnya efektivitas dan

efisiensi penggunaan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan adanya reformulasi sistem pengelolaan keuangan yang memberikan ruang partisipasi lebih besar kepada pihak sekolah, serta penerapan prinsip *good governance* secara konsisten guna mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Pengembangan sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu komponen penting dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran. Secara teoritis, sarana dan prasarana tidak hanya dipahami sebagai kelengkapan fisik, tetapi juga sebagai faktor strategis yang berpengaruh langsung terhadap kenyamanan, efektivitas, dan kualitas pembelajaran. Menurut Earthman Glen I. (2020), kualitas fasilitas pendidikan memiliki korelasi signifikan dengan hasil belajar peserta didik, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara terencana, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada pengguna. Sejalan dengan itu, menurut Ibrahim Bafadal (2019), pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan meliputi perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, serta pemeliharaan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Selain itu, Mulyono (2020) menegaskan bahwa pengembangan sarana dan prasarana harus bersifat partisipatif dengan melibatkan kepala sekolah dan guru sebagai pihak yang memahami kebutuhan riil di lapangan.

Namun demikian, hasil penelitian di TK Tunas Cita menunjukkan bahwa pengembangan sarana dan prasarana masih berada dalam kendali dominasi yayasan, sehingga proses perencanaan dan pengambilan keputusan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan lembaga. Meskipun secara kuantitas fasilitas yang dimiliki tergolong cukup memadai, seperti enam ruang kelas, satu kantor, tiga kamar mandi, serta halaman yang luas, kualitas pemeliharaan dan pengembangannya belum berjalan optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi fisik yang tersedia dengan kualitas pengelolaan yang dilakukan.

Fenomena ini sejalan dengan kasus yang terjadi di sejumlah lembaga pendidikan swasta, di mana yayasan lebih berfokus pada pembangunan fisik jangka panjang, seperti gedung baru, namun kurang responsif terhadap kebutuhan pemeliharaan fasilitas yang sudah ada. Dalam beberapa studi manajemen pendidikan, ditemukan bahwa keputusan yang terlalu terpusat pada yayasan seringkali menyebabkan keterlambatan dalam perbaikan fasilitas dasar yang justru lebih dibutuhkan oleh pengguna langsung, yaitu guru dan peserta didik.

Kondisi tersebut juga tampak pada TK Tunas Cita, di mana seluruh keputusan terkait sarana dan prasarana ditentukan oleh yayasan, sementara kepala sekolah dan guru hanya berperan sebagai pengusul. Usulan yang diajukan tidak selalu segera direalisasikan, sehingga beberapa fasilitas yang mengalami kerusakan tidak mendapatkan penanganan secara cepat. Misalnya, kamar mandi yang tidak berfungsi dalam jangka waktu cukup lama serta kursi yang rusak namun belum diperbaiki atau diganti. Dalam perspektif manajemen sarana prasarana, kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pemeliharaan belum berjalan secara preventif maupun responsif terhadap kebutuhan.

Barnawi dan Arifin (2021) menyatakan bahwa pemeliharaan sarana dan prasarana yang kurang optimal dapat menurunkan kualitas lingkungan belajar serta menghambat berlangsungnya proses pembelajaran. Sementara itu, Jones (2020) menegaskan bahwa keputusan yang diambil tanpa melibatkan pengguna fasilitas berisiko menghasilkan kebijakan yang tidak tepat sasaran. Oleh karena itu, kuatnya peran yayasan dalam menentukan kebijakan terkait sarana dan prasarana di TK Tunas Cita mencerminkan masih lemahnya penerapan prinsip partisipatif dan responsif dalam pengelolaan fasilitas pendidikan.

Dampak dari kondisi tersebut menimbulkan berbagai reaksi dari pihak internal lembaga. Kepala sekolah merasakan keterbatasan dalam menjalankan fungsi manajerial, khususnya dalam mengelola dan mengembangkan fasilitas yang mendukung pembelajaran. Kepala sekolah cenderung berada pada posisi administratif, karena tidak memiliki kewenangan dalam menentukan prioritas perbaikan maupun pengadaan sarana. Hal ini menyebabkan perencanaan yang telah disusun tidak dapat diimplementasikan secara optimal. Salah satu informan menyatakan bahwa "*kami hanya bisa mengajukan kebutuhan, tetapi keputusan tetap di yayasan, kadang usulan kami tidak segera direalisasikan*". Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan peran pihak sekolah dalam proses pengambilan keputusan terkait sarana dan prasarana.

Di sisi lain, guru merasakan dampak langsung dari kurang optimalnya pengelolaan sarana dan prasarana. Fasilitas yang tidak memadai atau tidak segera diperbaiki, seperti kursi yang rusak dan kamar mandi yang tidak berfungsi, mengganggu kenyamanan dan efektivitas proses pembelajaran. Dengan salah satu guru yang menyatakan bahwa "*kursi yang rusak sudah lama belum diganti atau diperbaiki, sehingga kadang mengganggu kegiatan belajar di kelas*". Guru juga merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga muncul perasaan tidak memiliki ruang untuk menyampaikan kebutuhan secara efektif. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan motivasi kerja serta kualitas interaksi pembelajaran di kelas.

Secara keseluruhan, dominasi yayasan dalam pengembangan sarana dan prasarana di TK Tunas Cita menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan. Pengelolaan sarana prasarana yang seharusnya berbasis kebutuhan, partisipatif, dan berkelanjutan, dalam kenyataannya masih bersifat sentralistik. Dampak dari kondisi ini adalah kurang optimalnya pemanfaatan fasilitas dalam mendukung proses pembelajaran serta berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan adanya penataan ulang sistem pengelolaan sarana dan prasarana dengan melibatkan kepala sekolah dan guru secara aktif dalam proses

perencanaan, pengambilan keputusan, serta pemeliharaan fasilitas agar lebih responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan.

B. Hambatan-hambatan yang Dialami dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Akibat Dominasi Yayasan

Berdasarkan hasil penelitian, dominasi yayasan dalam pengelolaan lembaga TK Tunas Cita tidak hanya berpengaruh pada aspek kebijakan dan pengambilan keputusan, tetapi juga menimbulkan berbagai hambatan dalam proses pengembangan lembaga secara menyeluruh. Hambatan tersebut tampak pada aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM), pendanaan, serta sarana dan prasarana, yang secara langsung memengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterpusatan kewenangan pada yayasan menyebabkan terbatasnya otonomi pihak sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program pengembangan. Kondisi ini berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan program yang seharusnya berbasis kebutuhan riil di lapangan. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dan partisipasi dari berbagai pihak dalam lembaga turut memperkuat munculnya hambatan dalam berbagai aspek pengelolaan pendidikan.

Dengan demikian, hambatan-hambatan yang muncul tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat struktural dan manajerial, yang berakar pada pola hubungan kelembagaan yang belum seimbang antara yayasan dan pihak sekolah. Oleh karena itu, pembahasan pada bagian ini difokuskan pada analisis hambatan yang terjadi dalam: 1. Pengembangan SDM, 2. pengelolaan pendanaan, 3. serta pengembangan sarana dan prasarana di TK Tunas Cita sebagai implikasi dari dominasi yayasan.

1. Hambatan dalam Pengembangan SDM Akibat Dominasi Yayasan

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) di TK Tunas Cita mengalami sejumlah kendala yang berkaitan dengan kuatnya dominasi yayasan dalam penentuan kebijakan. Secara konseptual, pengembangan SDM di lembaga pendidikan idealnya berlangsung secara partisipatif, berangkat dari kebutuhan nyata di lapangan, serta didukung oleh otonomi lembaga dan komunikasi yang terbuka. Dengan pola seperti ini, peningkatan kompetensi tenaga pendidik dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa harapan tersebut belum sepenuhnya terwujud. Prinsip-prinsip yang seharusnya menjadi dasar dalam pengembangan SDM masih belum diterapkan secara menyeluruh, sehingga hasil yang dicapai pun belum maksimal.

Menurut Gary Dessler (2020) dan Syaiful Sagala (2020), pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi pendidikan harus dilaksanakan secara partisipatif, berbasis kebutuhan, serta didukung oleh otonomi kelembagaan dan komunikasi yang terbuka agar mampu meningkatkan kompetensi tenaga pendidik secara optimal dan berkelanjutan[21]. Sejalan dengan konsep tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM di TK Tunas Cita menghadapi berbagai hambatan yang erat kaitannya dengan dominasi yayasan dalam pengambilan kebijakan. Namun, temuan empiris di lapangan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip pengembangan SDM tersebut belum sepenuhnya terimplementasi dalam praktik di lembaga.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa tenaga pendidik mengalami keterbatasan dalam mengakses program pengembangan profesional yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kesempatan mengikuti pelatihan masih terbatas dan tidak merata, serta lebih banyak ditentukan oleh kebijakan yayasan. Salah satu guru mengungkapkan bahwa *"kami jarang mendapat pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan mengajar di kelas, biasanya hanya mengikuti yang sudah ditentukan oleh yayasan"*. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengembangan SDM belum berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi tenaga pendidik.

Selain itu, interaksi komunikasi antara yayasan dan pihak sekolah terlihat belum berjalan secara optimal, sehingga berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan SDM tidak tersampaikan dengan baik. Hal ini tergambar dari hasil wawancara dengan salah satu guru yang menyampaikan bahwa mereka jarang dilibatkan dalam diskusi mengenai pengembangan tenaga pendidik, sehingga kebutuhan yang dirasakan di lapangan sering kali tidak terakomodasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya kendala struktural dalam proses perencanaan pengembangan SDM, di mana alur komunikasi belum terbuka secara dua arah dan partisipasi guru masih terbatas.

Temuan tersebut kemudian diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa kondisi internal SDM di TK Tunas Cita masih menghadapi berbagai tantangan. Meskipun kepala TK memiliki kualifikasi akademik yang linier dan telah mengantongi sertifikasi, dalam praktik kepemimpinannya masih terlihat kecenderungan bersikap tegas namun kurang konsisten dalam pengambilan kebijakan. Di sisi lain, kepala Kelompok Bermain (KB) juga menunjukkan gaya kepemimpinan yang tegas, namun cenderung mengarah pada pola yang lebih otoriter. Dalam beberapa situasi, hal ini berdampak pada kurang kondusifnya suasana kerja, di mana komunikasi menjadi kurang terbuka dan ruang partisipasi guru dalam pengambilan keputusan menjadi terbatas.

Komposisi tenaga pendidik juga menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kualifikasi akademik dan bidang keahlian. Dari enam guru kelas yang ada, hanya satu yang telah bersertifikasi, sementara sebagian lulusan S1 tidak memiliki latar belakang pendidikan yang linier dengan bidang PAUD. Selain itu, hasil observasi memperlihatkan bahwa hubungan antar guru belum sepenuhnya harmonis, yang ditandai dengan adanya kesenjangan dalam interaksi profesional. Salah satu informan menyampaikan bahwa *“hubungan antar guru belum terlalu kompak, masih ada jarak dalam bekerja sama”*.

Pada aspek lain, tenaga pendidik di bidang keagamaan sebenarnya memiliki kompetensi yang memadai, ditunjukkan dengan kepemilikan syahadah Qiraati oleh seluruh guru Al-Qur'an. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka kurang dilibatkan dalam kegiatan lembaga secara menyeluruh. Salah satu guru Al-Qur'an menyatakan bahwa *“kami jarang dilibatkan dalam kegiatan sekolah secara umum, padahal kami juga bagian dari lembaga”*. Hal ini menunjukkan adanya ketimpangan dalam pelibatan SDM yang berpotensi menghambat pengembangan kompetensi secara kolektif. Jika kondisi ini terus berlangsung, maka tidak hanya berpengaruh pada hubungan kerja antar individu, tetapi juga berpotensi menghambat proses pengembangan profesional guru. Pada akhirnya, hal tersebut dapat berdampak pada kualitas pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan di lembaga pun menjadi kurang optimal.

Hasil dokumentasi juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat perencanaan pengembangan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan, sehingga pelaksanaan program pengembangan cenderung bersifat insidental. Selain itu, beberapa tugas tambahan, seperti operator sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler, masih dirangkap oleh guru kelas, yang berpotensi mengurangi fokus dan efektivitas dalam menjalankan tugas utama sebagai pendidik.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hambatan pada pengembangan SDM di TK Tunas Cita dipengaruhi oleh dominasi yayasan yang menyebabkan terbatasnya otonomi lembaga, kurangnya komunikasi yang efektif, serta minimnya pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Jika dikaitkan dengan teori, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan, karena pengembangan SDM yang ideal seharusnya bersifat adaptif, partisipatif, dan berbasis kebutuhan. Dampaknya, proses pengembangan kompetensi tenaga pendidik belum berjalan secara optimal dan belum mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

2. Hambatan dalam Pendanaan Akibat Dominasi Yayasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pendanaan di TK Tunas Cita menghadapi berbagai hambatan yang berkaitan erat dengan dominasi yayasan dalam pengambilan keputusan keuangan. Secara konseptual, pengelolaan pendanaan dalam lembaga pendidikan seharusnya dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi, sehingga seluruh pemangku kepentingan dapat terlibat dan mengetahui alur penggunaan dana secara terbuka. Meskipun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam praktik pengelolaan keuangan di lembaga ini. Bruce D. Baker (2020) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen keuangan pendidikan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pemanfaatan anggaran serta mutu layanan pendidikan. Sejalan dengan pandangan Nanang Fattah (2019) dan Allan Odden (2021), pengelolaan pendanaan di lembaga pendidikan seharusnya dibangun di atas prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi. Melalui prinsip-prinsip tersebut, seluruh pemangku kepentingan diharapkan dapat terlibat secara aktif serta memahami alur penggunaan dana secara terbuka dan bertanggung jawab. Dengan demikian, tata kelola keuangan yang terbentuk tidak hanya efektif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

Namun, ketika melihat realitas yang terjadi di TK Tunas Cita, kerangka ideal tersebut belum sepenuhnya terwujud. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pendanaan masih diwarnai oleh dominasi yayasan dalam pengambilan keputusan keuangan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi belum berjalan secara optimal dalam praktik sehari-hari. Temuan wawancara semakin memperjelas situasi tersebut. Pihak sekolah diketahui memiliki keterbatasan dalam mengakses informasi keuangan yang dikelola oleh yayasan. Seluruh sumber pendapatan, mulai dari biaya pendaftaran, SPP, Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), hingga tabungan siswa, masih dikelola secara terpusat oleh yayasan. Akibatnya, ruang bagi pihak sekolah untuk memahami, mengelola, maupun mengoptimalkan penggunaan dana sesuai kebutuhan riil lembaga menjadi sangat terbatas.

Salah satu informan menyatakan bahwa *“semua pemasukan langsung masuk ke yayasan, sekolah tidak memegang dana secara langsung”*. Kondisi ini menunjukkan bahwa otoritas pengelolaan keuangan tidak berada pada pihak sekolah, melainkan sepenuhnya berada di bawah kendali yayasan. Dalam pelaksanaannya, setiap program yang dirancang oleh sekolah harus terlebih dahulu diajukan kepada yayasan untuk mendapatkan persetujuan sekaligus pencairan dana. Hasil wawancara menunjukkan bahwa prosedur ini kerap menjadi kendala dalam implementasi kegiatan. Salah satu guru mengungkapkan bahwa *“setiap ada kegiatan, kami harus mengajukan ke yayasan terlebih dahulu, dan sering kali pencairan dananya terlambat bahkan tidak sesuai*

kebutuhan.” Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengelolaan keuangan belum berjalan secara efektif maupun tanggap terhadap kebutuhan operasional lembaga.

Temuan observasi juga memperlihatkan bahwa keterlambatan pencairan dana berdampak langsung pada pelaksanaan kegiatan rutin sekolah, seperti outbound, renang, dan outing class, yang tidak selalu dapat berlangsung sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Di samping itu, kepala sekolah memiliki keterbatasan dalam menentukan prioritas penggunaan anggaran, sehingga ruang geraknya dalam mengelola program menjadi kurang leluasa.

Berdasarkan hasil dokumentasi, diketahui bahwa laporan keuangan belum sepenuhnya disampaikan secara terbuka kepada tenaga pendidik, sehingga tingkat transparansi dalam pengelolaan dana masih tergolong rendah. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu guru yang menyebutkan bahwa “kami tidak mengetahui secara detail penggunaan dana sekolah karena tidak ada laporan yang disampaikan secara terbuka.” Kondisi tersebut menunjukkan adanya keterbatasan dalam penerapan prinsip akuntabilitas dan keterbukaan informasi keuangan.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan beberapa permasalahan yang memperkuat adanya hambatan dalam pengelolaan pendanaan. Pertama, seluruh pendapatan lembaga dikelola oleh yayasan, sehingga menghambat fleksibilitas pihak sekolah dalam menjalankan program-program pendidikan. Kedua, terdapat penggunaan dana tabungan siswa oleh yayasan untuk pembangunan gedung baru, yang berdampak pada berkurangnya jumlah tabungan yang diterima oleh siswa. Salah satu informan menyatakan bahwa “*tabungan siswa dipakai untuk pembangunan, sehingga saat dikembalikan tidak sesuai dengan jumlah awalnya*”. Ketiga, terdapat indikasi penyalahgunaan dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) yang tidak sepenuhnya digunakan sesuai dengan peruntukannya.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dominasi yayasan dalam pengelolaan pendanaan telah menimbulkan berbagai hambatan yang berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan program pendidikan. Jika dikaitkan dengan teori, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan, karena pengelolaan pendanaan yang ideal seharusnya bersifat transparan, akuntabel, dan partisipatif. Namun dalam praktiknya, pengelolaan keuangan masih bersifat sentralistik dan tertutup, sehingga berimplikasi pada menurunnya efisiensi penggunaan anggaran serta kurang efektifnya pelaksanaan kegiatan pendidikan di TK Tunas Cita.

3. Hambatan dalam Pengembangan Sarana dan Prasarana Akibat Dominasi Yayasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sarana dan prasarana di TK Tunas Cita masih menghadapi berbagai hambatan, yang sebagian besar berkaitan dengan kuatnya dominasi yayasan dalam proses pengambilan keputusan. Padahal, secara konseptual, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan seharusnya dilaksanakan secara kolaboratif melalui tahapan yang terencana, mulai dari perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, hingga pemanfaatan fasilitas secara efektif dan efisien. Proses tersebut idealnya berorientasi pada kebutuhan pengguna serta mampu merespons dinamika pembelajaran yang terjadi di lapangan.

Pandangan ini sejalan dengan pendapat Mark Schneider yang menegaskan bahwa mutu serta pengelolaan fasilitas pendidikan yang efektif menuntut adanya perencanaan berbasis kebutuhan dan kemampuan untuk merespons pengguna demi meningkatkan kualitas pembelajaran. Senada dengan itu, Ibrahim Bafadal dan Earthman Glen I. juga menekankan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana seharusnya melibatkan berbagai unsur dalam lembaga pendidikan secara kolaboratif, sehingga setiap tahapan pengelolaan dapat berjalan optimal dan benar-benar mendukung proses pembelajaran.

Namun, jika dibandingkan dengan kerangka ideal tersebut, kondisi di TK Tunas Cita menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep dan praktik. Dominasi yayasan dalam pengambilan keputusan membuat proses pengelolaan sarana dan prasarana belum sepenuhnya melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan di tingkat sekolah. Akibatnya, prinsip kolaborasi, efektivitas, dan orientasi pada kebutuhan pengguna belum dapat diterapkan secara maksimal, sehingga pengembangan fasilitas yang ada belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan pembelajaran secara optimal.

Berdasarkan hasil observasi, fasilitas yang dimiliki oleh TK Tunas Cita meliputi satu gedung utama yang terdiri atas enam ruang kelas, satu ruang kantor, tiga kamar mandi—dengan satu di antaranya tidak berfungsi—serta dua tempat cuci tangan. Selain itu, lembaga memiliki halaman yang cukup luas yang digunakan untuk menunjang aktivitas peserta didik. Meskipun secara kuantitas sarana tersebut tergolong memadai, kualitas pemeliharaan dan pengembangannya masih belum optimal.

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa proses pengadaan dan perbaikan sarana prasarana sepenuhnya bergantung pada keputusan yayasan. Kepala sekolah dan guru hanya memiliki peran dalam mengusulkan kebutuhan, tanpa memiliki kewenangan dalam menentukan prioritas maupun waktu realisasi. Salah satu informan menyatakan bahwa “*kami sudah mengajukan perbaikan kamar mandi sejak lama, tetapi sampai sekarang belum diperbaiki karena masih menunggu keputusan yayasan*”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang terpusat menjadi salah satu faktor utama terhambatnya pengembangan sarana dan prasarana.

Temuan observasi juga memperlihatkan adanya fasilitas yang tidak berfungsi dalam jangka waktu yang cukup lama, seperti kamar mandi yang rusak dan tidak segera diperbaiki. Selain itu, terdapat kekurangan kursi di beberapa kelas akibat kerusakan yang belum ditangani. Kondisi ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu guru yang menyatakan bahwa “kursi yang rusak sudah lama tidak diperbaiki atau diganti, sehingga kadang siswa harus berbagi tempat duduk”. Hal ini menunjukkan bahwa pemeliharaan sarana prasarana belum berjalan secara optimal dan responsif terhadap kebutuhan pembelajaran.

Dari hasil dokumentasi, diketahui bahwa pihak sekolah telah mengajukan berbagai kebutuhan sarana prasarana kepada yayasan, namun realisasinya seringkali mengalami keterlambatan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses pengelolaan sarana prasarana tidak berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, terdapat indikasi bahwa keterlambatan pengadaan dan perbaikan fasilitas berkaitan dengan pengelolaan dana yang kurang optimal, sehingga kebutuhan prioritas tidak segera terpenuhi.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dominasi yayasan dalam pengembangan sarana dan prasarana di TK Tunas Cita telah menghambat kecepatan dan ketepatan dalam penyediaan serta pemeliharaan fasilitas pendidikan. Jika dikaitkan dengan perspektif teoritis, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian, karena pengelolaan sarana prasarana yang ideal seharusnya berbasis kebutuhan dan melibatkan partisipasi aktif pihak sekolah. Dampak dari kondisi ini adalah belum optimalnya dukungan sarana dan prasarana terhadap proses pembelajaran, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai *Dominasi Yayasan dalam Pengembangan Lembaga PAUD (Studi Kasus pada TK Tunas Cita)*, dapat disimpulkan bahwa yayasan memiliki peran yang sangat dominan dalam berbagai aspek pengelolaan lembaga, meliputi pengembangan sumber daya manusia (SDM), pendanaan, serta sarana dan prasarana. Dominasi yayasan dalam pengelolaan lembaga tampak jelas melalui keterpusatan pengambilan kebijakan, yang pada akhirnya membatasi ruang gerak pihak sekolah, khususnya kepala sekolah dan tenaga pendidik, dalam menentukan arah pengembangan lembaga. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi aspek manajerial, tetapi juga berdampak langsung pada berbagai bidang penting dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pada aspek pengembangan SDM, kuatnya peran yayasan membuat proses pengembangan belum berjalan secara partisipatif dan belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan. Kesempatan pelatihan yang masih terbatas, komunikasi yang kurang efektif, serta pelibatan tenaga pendidik yang belum merata menyebabkan peningkatan kompetensi guru berlangsung kurang optimal. Situasi ini semakin diperkuat oleh adanya ketidaksesuaian kualifikasi serta lemahnya iklim kerja kolaboratif di lingkungan lembaga, sehingga potensi tenaga pendidik belum dapat berkembang secara maksimal. Di sisi lain, pada aspek pendanaan, pengelolaan keuangan yang sepenuhnya terpusat pada yayasan menimbulkan berbagai persoalan. Transparansi menjadi rendah, akses informasi keuangan bagi pihak sekolah terbatas, dan fleksibilitas dalam menjalankan program pun menjadi sempit. Kondisi ini diperparah oleh keterlambatan pencairan dana, ketidaktepatan alokasi anggaran, hingga adanya indikasi penyalahgunaan dana, yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelaksanaan berbagai kegiatan pendidikan.

Sementara itu, pada aspek sarana dan prasarana, dominasi yayasan juga berdampak pada belum optimalnya proses pengadaan dan pemeliharaan fasilitas. Kebutuhan pembelajaran di lapangan sering kali tidak direspons secara cepat dan tepat, sehingga perbaikan fasilitas mengalami keterlambatan dan beberapa kebutuhan sarana belum dapat terpenuhi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan fasilitas belum berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan pembelajaran. Lebih jauh lagi, dominasi yayasan pada ketiga aspek tersebut memunculkan berbagai kendala yang bersifat struktural maupun manajerial. Otonomi lembaga menjadi terbatas, keterlibatan tenaga pendidik rendah, komunikasi organisasi belum berjalan dengan baik, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas belum maksimal. Rangkaian kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara praktik pengelolaan yang berlangsung dengan prinsip-prinsip ideal dalam manajemen pendidikan.

Pada akhirnya, dapat dipahami bahwa dominasi yayasan yang tidak diimbangi dengan pola kemitraan yang sinergis dengan pihak sekolah berimplikasi pada kurang optimalnya pengembangan lembaga TK Tunas Cita. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan dalam membangun hubungan kelembagaan yang lebih kolaboratif, transparan, dan partisipatif, agar proses pengembangan lembaga pendidikan dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

F. Saran / Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga TK Tunas

Cita. Pertama, bagi pihak yayasan, disarankan untuk mengurangi pola kepemimpinan yang bersifat sentralistik dan mulai mengarah pada pendekatan yang lebih partisipatif. Yayasan diharapkan memberikan ruang yang lebih luas kepada kepala sekolah dan tenaga pendidik dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam pengembangan SDM, pengelolaan pendanaan, serta pengadaan sarana prasarana. Keterlibatan ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil benar-benar sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan.

Kedua, dalam aspek pengembangan SDM, yayasan bersama pihak sekolah perlu menyusun program pengembangan profesional guru secara sistematis dan berkelanjutan. Program tersebut dapat berupa pelatihan rutin, workshop, supervisi akademik, serta forum diskusi antar guru. Selain itu, guru juga perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi agar program yang disusun lebih relevan dan tepat sasaran.

Ketiga, pada aspek pendanaan, disarankan agar yayasan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengelolaan keuangan. Pihak sekolah sebaiknya diberikan kewenangan terbatas dalam mengelola dana operasional tertentu agar dapat merespons kebutuhan mendesak secara lebih cepat. Selain itu, perlu adanya sistem pelaporan keuangan yang terbuka sehingga seluruh pihak internal dapat mengetahui alur penggunaan dana secara jelas.

Keempat, dalam pengembangan sarana prasarana, yayasan diharapkan dapat menyusun perencanaan yang berbasis pada analisis kebutuhan sekolah. Pihak sekolah perlu dilibatkan secara aktif dalam menentukan prioritas pengadaan fasilitas. Selain itu, perlu dibuat jadwal pemeliharaan rutin yang terstruktur agar sarana prasarana tetap dalam kondisi layak dan dapat digunakan secara optimal dalam proses pembelajaran.

Kelima, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan cakupan yang lebih luas, misalnya dengan membandingkan beberapa lembaga pendidikan atau mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan yayasan terhadap kinerja guru secara kuantitatif. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi strategi kolaboratif antara yayasan dan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

REFERENSI

- [1] D. Marjayanti, “Perumusan Peta Strategi Yayasan Pendidikan X Surabaya, Tahun 2023-2024,” *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, vol. 2, no. 2, pp. 289–312, 2024, doi: 10.55372/tanzhim.v2i2.29.
- [2] U. Zahro, S., N. Safitri, D., N., and E. Setiawan, “Peran Yayasan dalam Mengatasi Problematika Manajemen Sarana Prasarana dan Kurikulum,” *Journal of Education Research*, vol. 3, no. 1, pp. 22–27, 2022.
- [3] A. Hadiansyah, F. Fidesrinur, and M. E. Firmiana, “Strategi Pemberdayaan Masyarakat dalam Pendirian Lembaga PAUD,” *JURNAL Al-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, vol. 3, no. 1, p. 55, 2017, doi: 10.36722/sh.v3i1.197.
- [4] S. Sumarni, M.Si, “Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah,” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, vol. 16, no. 2, pp. 218–231, 2018, doi: 10.32729/edukasi.v16i2.490.
- [5] M. Ridwan, “Strategi Yayasan Pinang Belapis dalam Mengembangkan Madrasah dan Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Swasta (Mas) di Kabupaten ...,” *Tesis*, 2020.
- [6] D. Ariyani and D. Novianti, “Peran Yayasan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Cilacap,” *Jurnal Penelitian Agama*, vol. 22, no. 2, pp. 239–259, 2021, doi: 10.24090/JPA.V22I2.2021.PP239-259.
- [7] mohamad imron Rosyid, “Dampak Implementasi Kebijakan Yayasan Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Pembelajaran,” *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan ...*, vol. 1, no. 1, pp. 18–25, 2019.
- [8] E. Sucipto, “Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan Terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan,” *Mandalika: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Bahasa*, vol. 1, no. 1, pp. 33–43, 2023, doi: 10.59613/jipb.v1i1.24.
- [9] R. Adolph, *Metode penelitian kualitatif*. 2016.
- [10] E. M. Ratnaningtyas, *Metode penelitian kualitatif*. 2017.
- [11] J. Beno, A. P. Silen, and M. Yanti, “Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Islam (Studi Terhadap Peran Perempuan Sebagai Kepala Sekolah Di Yayasan Ali Imron Pakamban Laok Pragaan Sumenep Tahun 2022),” *Braz Dent J.*, vol. 33, no. 1, pp. 1–12, 2022.
- [12] M. S. Ummah, *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*, vol. 11, no. 1. 2019.
- [13] S. Jamaludin, E. Mulyasa, and A. Sukandar, “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Study Deskripsi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan Karang Tengah Kabupaten Garut,” vol. 1, 2022.
- [14] J. Tahsinia, H. S. Muchtar, F. E. Haniyan, M. Fadhilah, and W. Rilyawan, “ANALISIS PERBANDINGAN MODEL KEPEMIMPINAN,” vol. 5, no. 2, pp. 272–290, 2024.
- [15] H. N.-2022-books. google. com F Syarief, A Kurniawan, ZD Widodo, *Manajemen sumber daya manusia*.
- [16] B. R. Pratama and S. Harini, “Pengaruh Motivasi Kerja , Quality of Work Life , dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Kota Malang,” vol. 5, no. 2, pp. 1483–1494, 2024.
- [17] L. Syafarina, E. Mulyasa, and N. Koswara, “Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru,” vol. 7, no. 4, pp. 2036–2043, 2021, doi: 10.31949/educatio.v7i4.1250.
- [18] A. Darim, “Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten,” vol. 1, pp. 22–40, 2020.
- [19] M Armstrong - 2021, *Strategic human resource management*.

- [20] J. M. Biehl, "School Administrator Perspectives of the Wisconsin School Funding System," no. March, 2021.
- [21] D. A. Ramadhani and A. Darminyati, "Profesionalisme Guru Dalam Manajemen Pengelolaan Kelas Di Pos Paud Adila Karawang," *PELANGI Jurnal Pemikiran dan Penelitian Islam Anak Usia Dini*, vol. 6, no. 2, pp. 322–333, 2024, doi: 10.52266/pelangi.v6i2.2930.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.