Jurnal Pengembangan dan Evaluasi Pendidikan
Vol. 3 No. 2, Agustus 2026, pp. 80-87
E-ISSN: 3048-3352. Doi: https://doi.org/10.61692/jpep.v3i2.549

Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Lembaga PAUD: Studi Kasus di TK Pertiwi 26-83 Tamansari

Tuti Nurohmah[1*], Syifa Fauziah[2], Adi Nugroho[3], Esti Ari Utami[4], Leni Rosita[5], Utami Dewi[6], Shella Kantina[7], Chosiyatus Sakdiyah A'Yunina[8]
[1-8]Universitas Ngudi Waluyo Semarang, Indonesia

Article Info

Article history:

Received 01-08-2026
Accepted 25-08-2026
Published 31-08-2026

Keywords:

Principal leadership;
Early childhood education management;
Servant leadership;
Clinical supervision.

ABSTRACT

The position of school principal serves as a key determinant of success in managing Early Childhood Education (PAUD) institutions, given that the role extends well beyond administrative duties to encompass mentoring teachers, fostering communication with parents, and cultivating a learning climate that nurtures children's overall development. This article reviews the leadership practices carried out by the principal of TK Pertiwi 26-83 Tamansari, Jatinegara District, Tegal Regency, highlighting how she understands her role, the quality-management steps taken, and the obstacles encountered along with the responses applied. A qualitative case-study design was adopted, with data collected through semi-structured in-depth interviews with the principal, supplemented by visual documentation and review of supporting records, namely the 2024 principal professional-development assessment issued by the Tegal Regency Government. The findings indicate that the principal regards herself as a servant leader, integrating the four managerial functions — planning, organizing, actuating, and controlling — marked by planning that engages teachers, the committee, and parents, role distribution based on competence, motivation delivered both personally and through institutional policy, and clinical supervision oriented toward reflective coaching. Obstacles faced include limited funding, uneven teacher capability, limited parental understanding, and restricted facilities, addressed through optimal use of operational funds, internal coaching, parental outreach, and partnerships with local government. This article concludes that a participatory leadership style grounded in integrity, empathy, clarity of vision, collaborative spirit, and a commitment to children's interests forms the principal asset behind the successful management of the PAUD institution examined.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Corresponding Author:

Tuti Nurohmah
Program Studi S1 PG PAUD, Universitas Ngudi Waluyo Semarang, Indonesia
Email: tuttynurrochmah05@gmail.com

PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) melayani anak usia 0–6 tahun (Permendikbud No. 137 Tahun 2014). Rentang usia ini sering disebut masa keemasan (*golden age*) karena pengalaman awal anak membentuk perkembangan otak dan menjadi dasar perkembangan

sosial-emosional, kognitif, dan fisiknya (Shonkoff & Phillips, 2000). Karena itu, mutu pengelolaan satuan PAUD perlu mendapat perhatian.

Di antara faktor yang memengaruhi mutu lembaga, kepemimpinan kepala sekolah termasuk yang penting. Leithwood et al. (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh besar terhadap capaian belajar, terutama melalui penetapan arah, pengembangan guru, penataan organisasi, dan pengelolaan program pembelajaran. Pada PAUD, kepala sekolah menjalankan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) agar program sesuai dengan standar mutu (Suhardi, Adha, et al., 2024). Keterlibatan guru, orang tua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan menjadi ciri kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif (Ahyar et al., 2025).

Standar pengelolaan terbaru mengatur bahwa perencanaan satuan PAUD berbasis evaluasi diri dan disusun bersama komite, pelaksanaan dipimpin kepala satuan dengan dukungan guru, orang tua, dan masyarakat, serta pengawasan dilakukan secara berkala melalui pemantauan, supervisi, dan evaluasi (Permendikdasmen No. 26 Tahun 2025). Ketentuan ini menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak utama pengelolaan lembaga.

Tuntutan tersebut dihadapi lembaga dengan sumber daya yang terbatas. Kemendikdasmen menyebut sekitar 145.000 guru dalam Dapodik belum berkualifikasi S1/D4 dan sebagian besar di antaranya adalah guru PAUD dan SD (Detikedu, 2025), sehingga kepala sekolah dituntut membina kompetensi guru dari dalam lembaga. Kajian tentang kepemimpinan kepala PAUD juga mencatat hambatan seperti keterbatasan fasilitas dan rendahnya partisipasi masyarakat (Ahyar et al., 2025).

Praktik kepemimpinan di satuan PAUD kecil, dengan guru yang sedikit dan dana terbatas, masih perlu digambarkan dari lapangan. TK Pertiwi 26-83 Tamansari di Kecamatan Jatinegara, Kabupaten Tegal, yang dikelola empat tenaga pendidik dan terakreditasi pada tahun 2022, dipilih sebagai kasus. Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana kepala sekolah memaknai peran kepemimpinannya, (2) bagaimana ia menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, serta (3) apa hambatan yang dihadapi dan bagaimana ia mengatasinya. Hasilnya diharapkan menjadi bahan refleksi bagi kepala sekolah dan pengelola PAUD lain.

Secara teoretis, penelitian ini melengkapi kajian tentang manajemen kepemimpinan di PAUD dengan gambaran dari satu lembaga kecil di tingkat kabupaten. Secara praktis, temuannya dapat dipakai kepala sekolah dan pengelola PAUD lain sebagai pembanding dalam menyusun program, membagi tugas, dan mengawasi pembelajaran, serta oleh pemerintah daerah sebagai masukan dalam merancang dukungan bagi lembaga dengan sumber daya terbatas.

METODE

Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks alaminya (Yin, 2018; Sugiyono, 2019).

Lokasi, waktu, dan informan

Penelitian dilakukan di TK Pertiwi 26-83 Tamansari, Kecamatan Jatinegara, Kabupaten Tegal, pada 12 Agustus 2026. Informan utama adalah kepala sekolah, Ibu Yayu Ida Riyanti, S.Pd.AUD, yang dipilih secara sengaja (*purposive*) karena memimpin lembaga dan menjadi pengambil keputusan utama dalam pengelolaannya.

Teknik pengumpulan data dan instrumen

Data dikumpulkan dengan tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur dengan kepala sekolah di lokasi penelitian, memakai pedoman 20 pertanyaan tentang kepemimpinan, manajemen, dan pengembangan lembaga PAUD. Wawancara berlangsung sekitar 60 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Kedua, dokumentasi berupa foto selama kegiatan dan telaah dokumen Penilaian Pengembangan Profesional Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah Tahun 2024 yang diterbitkan Pemerintah Kabupaten Tegal. Ketiga, catatan lapangan tentang hal-hal yang dilihat dan didengar peneliti selama berada di lembaga. Instrumen yang digunakan adalah peneliti sendiri, pedoman wawancara, kamera atau telepon pintar, dan lembar catatan lapangan.

Prosedur penelitian

Penelitian dilakukan dalam tiga tahap. Pada tahap persiapan, peneliti mengurus izin, menyusun pedoman wawancara 20 butir, dan menjadwalkan pertemuan dengan kepala sekolah. Pada tahap pelaksanaan, peneliti mewawancarai kepala sekolah, mengambil foto kegiatan, mengumpulkan dokumen penilaian, dan menulis catatan lapangan. Pada tahap analisis dan pelaporan, data diolah dan disusun menjadi laporan penelitian.

Etika penelitian.

Sebelum wawancara, peneliti menjelaskan tujuan penelitian kepada kepala sekolah dan meminta persetujuan untuk merekam percakapan, mengambil foto, dan mencantumkan nama serta nama lembaga dalam laporan. Kepala sekolah juga berhak menolak menjawab pertanyaan tertentu, dan hasil penelitian akan disampaikan kembali kepada lembaga.

Analisis dan keabsahan data

Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan model Miles et al. (2014): data dihimpun, disaring untuk mengambil informasi yang relevan dengan rumusan masalah (reduksi), disajikan dalam uraian naratif dan tabel, lalu disimpulkan dan diverifikasi. Keabsahan data diuji dengan triangulasi teknik, yaitu membandingkan keterangan hasil wawancara dengan dokumen dan foto yang terkumpul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil lembaga dan narasumber

TK Pertiwi 26-83 Tamansari terletak di Kecamatan Jatinegara, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah, mulai beroperasi sejak tahun 2007 dan terakreditasi pada tahun 2022. Lembaga ini memiliki empat tenaga pendidik, yaitu seorang kepala sekolah dan tiga guru. Narasumber utama, Ibu Yayu Ida Riyanti, S.Pd.AUD, adalah kepala sekolah berlatar pendidikan S1 Pendidikan Anak Usia Dini yang tercatat memiliki dokumen Penilaian Pengembangan Profesional untuk rentang waktu 2 Januari sampai 29 Juni 2024.

Temuan disajikan menurut rumusan masalah: pemaknaan peran kepala sekolah, penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, serta hambatan dan upaya mengatasinya. Keterangan berasal dari wawancara dengan kepala sekolah dan diperkuat dokumen serta foto kegiatan.

Pemaknaan peran kepala sekolah

Kepala sekolah memandang dirinya sebagai pemimpin yang melayani (*servant leader*). Ia menuturkan, "Saya merasa tugas saya itu melayani guru-guru supaya mereka bisa mengajar dengan tenang, bukan sekadar memerintah." Nilai yang ia anggap paling utama adalah integritas, empati, kejelasan visi, semangat bekerja sama, dan keberpihakan pada

kepentingan terbaik anak. Ukuran keberhasilan kepemimpinannya adalah membaiknya tumbuh kembang anak, profesionalisme guru yang terus terasah, kepercayaan orang tua yang menguat, serta tata kelola administrasi yang tertib dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perencanaan program lembaga berbasis visi dan kebutuhan

Menurut kepala sekolah, program kerja disusun pada awal tahun ajaran melalui rapat koordinasi dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan. Dalam rapat itu program tahun sebelumnya dievaluasi, keberhasilan dan kendalanya dicatat, lalu prioritas program tahun berikutnya ditetapkan. Setiap guru dapat menyampaikan gagasan, kebutuhan kelas, dan usulan kegiatan.

Dokumen perencanaan yang disebutkan kepala sekolah meliputi program kerja tahunan, program semester, kalender pendidikan, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), program supervisi akademik, program pengembangan profesional guru, program kemitraan dengan orang tua (*parenting*), dan program pengelolaan sarana dan prasarana. Program disusun menurut skala prioritas dan kemampuan sumber daya lembaga. Kepala sekolah juga menyelaraskan kebijakan Kurikulum Merdeka dengan kebutuhan setempat melalui pembiasaan karakter, penguatan profil pelajar Pancasila, kegiatan *parenting*, dan pelatihan guru, yang diarahkan pada visi membentuk anak yang berkarakter, mandiri, kreatif, dan siap melanjutkan ke jenjang berikutnya. Kepala sekolah menyatakan, "Sebelum menyusun program, kami duduk bersama dulu, melihat apa yang kurang tahun lalu, baru menentukan yang paling mendesak."

Pengorganisasian sumber daya manusia

Tugas dibagi menurut kompetensi, pengalaman, dan kemampuan guru serta tenaga kependidikan. Pembagian itu mencakup guru kelas, penanggung jawab administrasi, koordinator kegiatan sekolah, pengelola sarana dan prasarana, dan penanggung jawab hubungan dengan orang tua (*parenting*). Pembagian ditetapkan lewat rapat kerja pada awal tahun ajaran dan dievaluasi secara berkala. Kepala sekolah menyebut bahwa pembagian ini memperjelas tanggung jawab tiap guru dan mengurangi tumpang tindih pekerjaan. Guru juga mendapat kesempatan mengikuti pelatihan, seminar, dan pendampingan penyusunan perangkat pembelajaran, dan kepala sekolah memberdayakan mereka lewat komunikasi terbuka, koordinasi, dan pembinaan berkelanjutan.

Penggerakan: Kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif

Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif. Guru dapat menyampaikan pendapat dalam rapat dan pengambilan keputusan, dan program seperti kegiatan pembelajaran, *parenting*, dan kegiatan tahunan diputuskan melalui musyawarah. Kepala sekolah menuturkan bahwa guru merasa dihargai karena dilibatkan, sehingga tumbuh rasa memiliki terhadap keberhasilan kegiatan sekolah. Ia juga memberi motivasi, melakukan supervisi pembelajaran, dan mendampingi guru yang mengalami kesulitan.

Dalam keterangannya, kepala sekolah menekankan pentingnya mendengar guru lebih dahulu. "Kalau ada program baru, saya tanyakan dulu ke guru-guru apa yang mereka butuhkan, karena mereka yang tiap hari di kelas," ujarnya. Rapat mingguan dipakai untuk membahas kegiatan pekan berjalan, kendala di kelas, dan pembagian tugas pekan berikutnya.

Komunikasi internal berjalan lewat rapat mingguan, grup pesan singkat, dan papan informasi. Komunikasi dengan orang tua dilakukan melalui pertemuan rutin, buku penghubung harian, laporan perkembangan anak setiap semester, dan kegiatan *parenting*. Lembaga juga merintis kemitraan dengan puskesmas, tokoh masyarakat, dan instansi terkait. Kompetensi guru dikembangkan melalui pelatihan, *in-house training*, komunitas belajar, dan dorongan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Pengawasan dan evaluasi program

Pengawasan dilakukan lewat pengamatan langsung pembelajaran di kelas, pemeriksaan administrasi guru, dan pemantauan pelaksanaan program. Rapat evaluasi berkala membahas perkembangan program, kendala, dan solusi. Evaluasi kinerja dilakukan setiap semester dengan instrumen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, sebagaimana tercermin dalam dokumen Penilaian Pengembangan Profesional terbitan Pemerintah Kabupaten Tegal. Kepala sekolah memberi umpan balik tentang pelaksanaan pembelajaran, penggunaan media, dan pengelolaan kelas, dan hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan program berikutnya, seperti pelatihan guru, pengadaan sarana, dan pengembangan kegiatan sekolah. Bentuk pengawasan yang dipakai adalah supervisi klinis dengan diskusi reflektif (Tabel 1).

Menurut kepala sekolah, supervisi diawali pertemuan singkat dengan guru untuk menyepakati hal yang akan diamati, dilanjutkan pengamatan di kelas, dan ditutup diskusi reflektif tentang hal yang sudah berjalan baik dan yang perlu diperbaiki. Hasil diskusi dicatat sebagai bahan tindak lanjut pada rapat evaluasi berikutnya.

Hambatan dan upaya mengatasinya

Kepala sekolah menyebut empat hambatan utama beserta upaya mengatasinya. Keterbatasan dana diatasi dengan memaksimalkan dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP). Kompetensi guru yang belum merata diatasi dengan pembekalan internal. Rendahnya kesadaran sebagian orang tua terhadap pentingnya PAUD diatasi dengan sosialisasi lewat forum komunitas. Keterbatasan sarana dan prasarana diatasi dengan kerja sama bersama pemerintah daerah dan lembaga mitra. Hubungan keempatnya dirangkum pada Tabel 2.

Ringkasan praktik manajemen yang diterapkan kepala sekolah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Aspek Manajemen dan Praktik yang Diterapkan

Aspek Manajemen	Praktik yang Diterapkan
Perencanaan (*Planning*)	Penyusunan visi, misi, dan program kerja secara partisipatif bersama guru, komite, dan orang tua
Pengorganisasian (*Organizing*)	Pembagian tugas berdasarkan kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman
Penggerakan (*Actuating*)	Motivasi personal dan institusional, pembelajaran berbasis bermain, pembaruan Alat Permainan Edukatif (APE)
Pengawasan (*Controlling*)	Supervisi klinis dengan diskusi reflektif, evaluasi kinerja semesteran

Sumber: hasil wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah TK Pertiwi 26-83 Tamansari, 12 Agustus 2026.

Tabel 2. Hambatan dan Upaya Mengatasinya

Hambatan	Upaya Mengatasi
Keterbatasan dana	Memaksimalkan dana BOP untuk kebutuhan yang langsung menyentuh pembelajaran anak
Kompetensi guru belum merata	Pembekalan internal dan pendampingan oleh kepala sekolah
Kesadaran sebagian orang tua rendah	Sosialisasi lewat forum komunitas
Sarana dan prasarana terbatas	Kerja sama dengan pemerintah daerah dan lembaga mitra

Sumber: hasil wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah TK Pertiwi 26-83 Tamansari, 12 Agustus 2026.

Kepala sekolah menambahkan bahwa upaya-upaya itu dijalankan bertahap sesuai prioritas. Dana BOP, misalnya, diarahkan lebih dulu untuk kebutuhan yang langsung

menyentuh pembelajaran anak, seperti alat permainan edukatif dan pelatihan guru, sebelum kebutuhan lain.

PEMBAHASAN

Pemaknaan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah memaknai perannya sebagai pemimpin yang melayani. Pandangan ini sejalan dengan gagasan *servant leadership* dari Greenleaf (1977), yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang lebih dahulu melayani kebutuhan orang yang dipimpinnya. Nilai yang ia sebut, yaitu integritas, empati, kejelasan visi, dan kerja sama, berdekatan dengan praktik kepemimpinan yang menurut Leithwood et al. (2020) membuat pemimpin sekolah berhasil, yakni menetapkan arah dan mengembangkan guru.

Pada lembaga kecil dengan empat tenaga pendidik, kepemimpinan yang melayani punya konsekuensi praktis. Kepala sekolah berada dekat dengan guru setiap hari, sehingga pelayanan itu terwujud dalam hal-hal konkret, seperti mendampingi guru yang kesulitan dan mengajak guru memutuskan bersama. Dengan begitu, nilai yang ia sebut tidak berhenti sebagai pernyataan, tetapi tampak pada praktik perencanaan, pembagian tugas, dan supervisi yang diuraikan pada bagian hasil.

Perencanaan Program Lembaga Berbasis Visi dan Kebutuhan

Rapat awal tahun yang mengevaluasi program sebelumnya sebelum menetapkan prioritas mengikuti urutan yang dijelaskan Firman dan Ali (2023) untuk perencanaan di PAUD: mengenali kebutuhan dan masalah, menilai lingkungan, menetapkan visi dan misi, merancang program, dan menyusun dokumen. Praktik ini juga selaras dengan standar pengelolaan yang meminta perencanaan berbasis evaluasi diri satuan (Permendikdasmen No. 26 Tahun 2025). Keterlibatan guru sejak tahap perencanaan sesuai dengan gambaran kepemimpinan demokratis dan partisipatif pada Ahyar et al. (2025).

Dokumen perencanaan yang lengkap, mulai dari program tahunan hingga program kemitraan dengan orang tua, menunjukkan bahwa perencanaan tidak berhenti pada pemenuhan administrasi. Program *parenting* dan pengembangan profesional guru menjawab dua hal yang juga muncul pada kajian Ahyar et al. (2025), yaitu pembinaan kompetensi guru lewat pelatihan dan pendampingan serta keterlibatan orang tua dan masyarakat. Kesesuaian program dengan kemampuan sumber daya lembaga juga penting karena rencana yang melampaui kemampuan lembaga sulit dilaksanakan.

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Pembagian tugas menurut kompetensi sesuai dengan pengertian pengorganisasian sebagai penataan sumber daya, pembagian tugas, dan koordinasi agar lembaga berjalan efektif dan efisien (Suhardi, Adha, et al., 2024). Di lembaga yang hanya memiliki tiga guru, pembagian peran seperti ini penting agar tiap orang mengetahui tanggung jawabnya. Kesempatan pelatihan dan pendampingan yang diberikan kepala sekolah menjawab kebutuhan peningkatan kompetensi guru yang juga tampak secara nasional (Detikedu, 2025).

Pembagian tugas pada lembaga kecil membawa risiko beban ganda, karena seorang guru dapat memegang tugas mengajar sekaligus administrasi atau pengelolaan sarana. Evaluasi berkala atas pembagian tugas, seperti yang dilakukan kepala sekolah, membantu menjaga beban kerja tetap seimbang dan memberi ruang perbaikan bila ada tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan guru.

Penggerakan: Kepemimpinan yang Demokratis dan Partisipatif

Kepemimpinan demokratis yang dijalankan kepala sekolah, dengan musyawarah, motivasi, dan supervisi, sejalan dengan Ahyar et al. (2025) yang menggambarkan keterlibatan guru, orang tua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Pembinaan guru lewat pelatihan, *in-house training*, dan komunitas belajar merupakan bentuk pengembangan guru, salah satu praktik utama kepemimpinan sekolah yang efektif (Leithwood et al., 2020). Komunikasi rutin dengan orang tua lewat buku penghubung dan laporan semester menunjukkan bahwa penggerakan juga mencakup hubungan lembaga dengan keluarga anak.

Keberhasilan penggerakan tampak dari rasa memiliki guru terhadap program. Rasa memiliki ini penting karena program lembaga bertumpu pada sedikit orang, sehingga komitmen tiap guru sangat menentukan. Musyawarah yang rutin juga memberi kepala sekolah informasi langsung tentang kebutuhan kelas yang dapat dipakai pada tahap perencanaan berikutnya.

Pengawasan dan Evaluasi Program

Pengawasan lewat pengamatan kelas, pemeriksaan administrasi, rapat evaluasi, dan umpan balik, serta pemanfaatan hasil evaluasi untuk program berikutnya, sesuai dengan ketentuan bahwa pengawasan berlangsung teratur melalui pemantauan, supervisi berupa umpan balik dan pendampingan, serta evaluasi yang hasilnya kembali menjadi bahan perencanaan (Permendikdasmen No. 26 Tahun 2025). Suhardi, Adha, et al. (2024) juga memandang pengendalian sebagai fungsi untuk menilai kegiatan, mengenali kekuatan dan kelemahan, dan mengambil tindakan perbaikan.

Supervisi klinis dengan diskusi reflektif menempatkan pengawasan sebagai pembinaan, bukan penilaian semata. Pendekatan ini sesuai dengan arah standar pengelolaan yang menggabungkan supervisi berupa umpan balik dan pendampingan dengan evaluasi (Permendikdasmen No. 26 Tahun 2025). Agar hasil supervisi dapat ditelusuri dari waktu ke waktu, lembaga dapat mencatat temuan tiap supervisi beserta tindak lanjutnya.

Hambatan dan Upaya Mengatasinya

Hambatan yang disebut kepala sekolah mirip dengan yang dicatat Ahyar et al. (2025), yaitu keterbatasan fasilitas dan rendahnya partisipasi masyarakat. Cara kepala sekolah menjawabnya, dengan dana BOP, pembinaan internal, dan kemitraan, menunjukkan upaya memanfaatkan sumber daya yang ada dan jejaring di sekitar lembaga. Penelitian ini bertumpu pada satu informan dan satu lembaga sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi; penelitian lanjutan dapat menambah informan guru dan orang tua serta lokasi lain.

Keempat hambatan itu saling berkaitan: dana yang terbatas membatasi pelatihan dan pengadaan sarana, sementara kompetensi guru dan pemahaman orang tua memengaruhi mutu layanan. Upaya kepala sekolah bersifat berlapis, yaitu memakai dana yang ada, membina dari dalam, dan membangun jejaring di luar lembaga. Bagi lembaga lain dengan kondisi serupa, pola ini dapat menjadi rujukan, dengan catatan bahwa konteks tiap lembaga berbeda.

Implikasi dan Saran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dapat dijalankan di lembaga PAUD kecil melalui kebiasaan sederhana: rapat awal tahun, pembagian tugas yang jelas, rapat rutin, dan supervisi yang diikuti diskusi. Praktik-praktik ini tidak membutuhkan dana besar, tetapi menuntut konsistensi kepala sekolah.

Bagi kepala sekolah, saran dari penelitian ini adalah mencatat hasil supervisi dan rapat evaluasi agar perkembangan guru dan program dapat ditelusuri. Bagi pemerintah

daerah, dukungan pelatihan dan pengadaan sarana perlu diteruskan karena keduanya masih menjadi hambatan utama. Bagi peneliti selanjutnya, pengambilan data dari guru dan orang tua serta penelitian pada beberapa lembaga akan memperkaya gambaran tentang kepemimpinan di PAUD.

KESIMPULAN

Kepala sekolah TK Pertiwi 26-83 Tamansari memaknai perannya sebagai pemimpin yang melayani, dengan nilai utama integritas, empati, kejelasan visi, kerja sama, dan keberpihakan pada kepentingan terbaik anak. Ia menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan secara partisipatif: program disusun bersama guru dan dievaluasi setiap tahun, tugas dibagi menurut kompetensi, guru dilibatkan dalam keputusan dan dibina melalui supervisi serta pelatihan, dan hasil evaluasi dipakai untuk menyusun program berikutnya.

Hambatan berupa keterbatasan dana, kompetensi guru yang belum merata, pemahaman orang tua yang rendah, dan sarana yang terbatas diatasi dengan dana BOP, pembinaan internal, sosialisasi kepada orang tua, serta kerja sama dengan pemerintah daerah dan lembaga mitra. Karena penelitian ini dilakukan pada satu lembaga dengan satu informan utama, penelitian selanjutnya disarankan menambah informan dan lokasi.

REFERENSI

Ahyar, A., Fadhilah, J., Batubara, N. C., Tanjung, S., Berutu, S. L., Nabila, G., Fitri, R. I., & Malik, A. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan PAUD di RA Hj Siti Syarifah. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 9*(2), 20540–20543. https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.29673

Detikedu. (2025, 19 September). Banyak guru PAUD-SD belum S1/D4, Kemendikdasmen sebut alasannya. https://www.detik.com/edu/sekolah/d-8119605/banyak-guru-paud-sd-belum-s1-d4-kemendikdasmen-sebut-alasannya

Firman, F., & Ali, U. (2023). Perencanaan strategis dalam pengelolaan pendidikan anak usia dini. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 7*(3), 3537–3544. https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i3.4905

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini*.

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 26 Tahun 2025 tentang Standar Pengelolaan PAUD dan Dikdasmen*.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Shonkoff, J. P., & Phillips, D. A. (Eds.). (2000). *From neurons to neighborhoods: The science of early childhood development*. National Academy Press.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhardi, S., Adha, M. F. N., Fikriyah, A., & Dona Sari, A. K. (2024). Peran manajemen dalam meningkatkan lembaga pendidikan PAUD. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(2), 32479–32493.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.