

## Optimalisasi SDM Guru melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah di TK Attarmasi Arjosari Pacitan

Wahyu Eka Supratiwi

Prodi Pendidikan Islam Anak Usia Dini, STAI Al-Fattah Pacitan

Surel Korespondensi : [wahyueka@alfattah.ac.id](mailto:wahyueka@alfattah.ac.id)

### Keywords:

Principal Leadership, Human Resource Management; Early Childhood Education; Teachers.

### Abstract

Field evidence indicates that a significant number of early childhood education (ECE) institutions in rural areas continue to face substantial challenges in managing human resources for teaching staff, particularly in relation to competence, availability, and welfare. This study aims to analyze the principal's role in planning, organizing, implementing, and evaluating HR management at Attarmasi Kindergarten, Arjosari, Pacitan. A descriptive qualitative approach was used, with data collection techniques including observation, in-depth interviews, and documentation. The results indicate that the principal implements participatory and communicative leadership that encourages teacher motivation, performance, and loyalty. However, challenges remain, particularly related to ongoing training and the lack of a standard performance evaluation system. The conclusion is that effective leadership based on Islamic values is key to improving the quality of HR management in PAUD. Strengthening leadership capacity and institutional policy support are needed to create more optimal and sustainable HR management.

### Kata Kunci:

Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengelolaan SDM; PAUD; Guru.

### Abstrak

Fakta di lapangan mengindikasikan bahwa sejumlah besar lembaga PAUD di wilayah pedesaan masih mengalami kendala signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia tenaga pengajar, terutama terkait kompetensi, ketersediaan, dan kesejahteraan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan SDM di TK Attarmasi, Arjosari, Pacitan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif dan komunikatif yang mendorong motivasi, kinerja, dan loyalitas guru. Namun, tantangan tetap ada, terutama terkait pelatihan berkelanjutan dan ketiadaan sistem evaluasi kinerja yang baku. Kesimpulan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan berlandaskan nilai-nilai Islami merupakan kunci dalam meningkatkan mutu pengelolaan SDM di PAUD. Diperlukan penguatan kapasitas kepemimpinan dan dukungan kebijakan kelembagaan untuk menciptakan pengelolaan SDM yang lebih optimal dan berkelanjutan.

## PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan fondasi utama dalam membentuk karakter dan kecerdasan anak sejak dini. Pada tahap ini, perkembangan anak berlangsung sangat pesat dan meliputi aspek fisik, kognitif, sosial, emosional, dan spiritual yang dibentuk secara intensif dan sistematis. Frimpong (2021) menegaskan bahwa pengalaman yang diperoleh anak pada masa awal kehidupannya memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan holistik, termasuk pembentukan karakter yang berkembang cepat pada fase usia dini. Dengan demikian, mutu penyelenggaraan PAUD menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan pendidikan pada jenjang berikutnya.

Mutu layanan PAUD tidak terlepas dari peran lembaga pendidikan dan kualitas tenaga pendidikannya. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan sentral dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar. Voelkel, Prusak, dan Van Tassell (2021) menemukan bahwa manajemen SDM berbasis kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan inovasi berdampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis guru sekaligus meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Selain itu, kepala sekolah PAUD tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), pembina profesional guru, serta agen perubahan yang mendorong peningkatan mutu pendidikan (MDPI, 2023).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak lembaga PAUD, khususnya di wilayah pedesaan, masih menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan SDM. Nirwana, Ramadhani, dan Silvia (2025) mengidentifikasi rendahnya kualitas dan kuantitas pendidik PAUD di Indonesia yang disebabkan oleh minimnya minat terhadap profesi guru PAUD, kesejahteraan yang belum memadai, serta distribusi lembaga pendidikan yang tidak merata. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan akses terhadap layanan pendidikan yang berkualitas, khususnya di daerah terpencil. Permasalahan yang kerap muncul mencakup rendahnya kompetensi pedagogik, minimnya pelatihan berkelanjutan, lemahnya motivasi kerja guru, serta belum optimalnya sistem supervisi dan evaluasi kinerja.

Situasi tersebut juga terlihat pada TK Attarmasi, sebuah lembaga PAUD swasta di Desa Arjosari, Kabupaten Pacitan. Keterbatasan anggaran operasional, minimnya pelatihan guru, dan dukungan kebijakan yang kurang memadai menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Bellibaş, Gümüş, dan Liu (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mengintegrasikan perencanaan strategis, pengorganisasian program instruksional, dan evaluasi berkelanjutan berdampak positif terhadap kualitas praktik pembelajaran guru. Selain itu, *Frontiers* (2024) menunjukkan bahwa penerapan *instructional leadership* melalui mentoring, supervisi, dan kolaborasi dapat meningkatkan *teacher self-efficacy* dan efektivitas pembelajaran.

Acton (2021) menambahkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang memfasilitasi transformasi organisasi secara menyeluruh melalui perencanaan yang sistematis, kolaborasi produktif, dan penguatan kapasitas staf. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang responsif dan adaptif sangat diperlukan agar lembaga PAUD mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika pendidikan yang kompleks.

Urgensi penelitian ini terletak pada minimnya kajian yang secara spesifik membahas peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SDM tenaga pengajar di PAUD, khususnya di daerah pedesaan. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada konteks sekolah dasar dan menengah, padahal PAUD memiliki karakteristik yang berbeda dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih kontekstual. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik kepemimpinan kepala sekolah TK Attarmasi dalam mengelola SDM guru, strategi manajerial yang digunakan, serta dampaknya terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur kepemimpinan PAUD sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan manajemen SDM pada lembaga PAUD di wilayah pedesaan (Abbas & Asghar, 2022; Voelkel et al., 2021).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar di TK Attarmasi, Desa Arjosari, Kecamatan Arjosari, Kabupaten Pacitan. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk memahami fenomena sosial secara holistik dan kontekstual serta menggali pengalaman dan persepsi subjek secara langsung di lingkungan alaminya (Moleong, 2017).

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yang melibatkan satu kepala sekolah sebagai informan utama dan sembilan tenaga pengajar perempuan sebagai informan pendukung. Data yang dikumpulkan bersifat kualitatif, berupa narasi, pendapat, dan pengalaman informan yang relevan dengan fokus penelitian. Data pendukung diperoleh melalui dokumen institusi seperti struktur organisasi, program tahunan, serta catatan supervisi guru.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah. Observasi dilakukan dengan mengikuti aktivitas kepala sekolah dalam mengelola tenaga pengajar, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap untuk memperkuat temuan.

Analisis data dilakukan mengikuti model interaktif Sugiyono (2017) yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk memilih informasi yang relevan, penyajian data disusun dalam bentuk narasi deskriptif, dan kesimpulan ditarik berdasarkan pola tematik yang muncul dari data. Keabsahan data diuji melalui triangulasi teknik dan sumber, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta melakukan member check untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman informan. Kendala teknis yang dihadapi selama penelitian meliputi keterbatasan waktu wawancara akibat kesibukan guru, minimnya dokumen tertulis, serta jarak geografis lokasi penelitian yang relatif jauh dari pusat kota. Potensi subjektivitas informan diantisipasi melalui penggunaan teknik probing serta observasi langsung di lapangan

untuk memperkuat validitas data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap peran kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar di TK Attarmasi, Kecamatan Arjosari, Kabupaten Pacitan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian dikelompokkan ke dalam empat fokus utama: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) strategi pengelolaan SDM, (3) pengembangan profesionalisme guru, dan (4) kendala yang dihadapi dalam pengelolaan SDM.

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah TK Attarmasi menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Hal ini tercermin dalam keterbukaan komunikasi, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta apresiasi terhadap pendapat dan inisiatif guru. Kepala sekolah secara rutin mengadakan rapat mingguan untuk merancang kegiatan pembelajaran, mengevaluasi program, dan menyelesaikan permasalahan sekolah.

Pernyataan kepala sekolah menguatkan temuan tersebut:

“Saya selalu mengajak guru untuk berdiskusi sebelum mengambil keputusan penting, terutama yang berkaitan dengan pembelajaran dan kegiatan sekolah. Biasanya kami mengadakan rapat rutin, dan setiap guru bebas menyampaikan pendapat. Saya ingin mereka merasa dihargai dan dilibatkan.”

Pandangan guru juga mendukung hal ini. Salah satu guru menyatakan bahwa kepala sekolah menunjukkan sikap terbuka dan tidak otoriter, serta memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat:

“Kepala sekolah selalu melibatkan kami dalam rapat dan memberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau masukan. Sikap apresiatif ini membuat kami merasa dihargai dan termotivasi bekerja lebih baik.”

Temuan ini sejalan dengan penelitian Abbas dan Asghar (2022) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja guru. Selain itu, gaya kepemimpinan yang partisipatif mampu membangun hubungan emosional yang kuat antara kepala sekolah dan guru, yang berdampak pada peningkatan kerja sama tim dan motivasi kerja. Nugraha dan Hariri (2022) juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional yang partisipatif efektif dalam menumbuhkan loyalitas guru di lingkungan pendidikan anak usia dini. Hal ini diperkuat oleh Özdemir dan Pekince (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perubahan budaya sekolah dan peningkatan kinerja staf.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan transformasional di TK Attarmasi tidak hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga mendorong keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada efektivitas pengelolaan lembaga.

## Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan kepala sekolah TK Attarmasi mencakup empat langkah utama, yaitu: (1) pemetaan kompetensi guru melalui observasi kelas dan refleksi pembelajaran, (2) pembagian tugas berdasarkan minat dan keahlian guru, (3) pelaksanaan pengembangan kapasitas internal melalui forum berbagi pengalaman antarguru, serta (4) evaluasi kinerja informal melalui pemberian umpan balik langsung. Strategi-strategi ini mencerminkan pendekatan manajemen yang kolaboratif dan kontekstual, yang sesuai untuk diterapkan pada lembaga PAUD dengan skala kecil dan hubungan interpersonal yang erat.

Kepala sekolah menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinannya mengacu pada prinsip *distributed leadership* dengan menekankan pembagian tanggung jawab secara proporsional di antara staf. Ia menyatakan:

"Kami menerapkan pendekatan *distributed leadership* dengan membagi tanggung jawab secara proporsional di antara staf. Misalnya, dalam penyusunan program pembelajaran atau kegiatan sekolah, kami melibatkan guru sesuai bidang keahlian mereka. Langkah ini tidak hanya meringankan beban manajerial kepala sekolah, tetapi juga membuat guru merasa dihargai dan dipercaya."

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian Ma dan Marion (2025) yang menegaskan bahwa praktik *distributed leadership* berdampak positif terhadap kepuasan kerja guru melalui peningkatan kesejahteraan psikologis dan motivasi. Kepala sekolah juga menambahkan bahwa pembagian tanggung jawab tersebut berdampak langsung terhadap semangat kerja guru:

"Dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, guru merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Hal ini meningkatkan kesejahteraan psikologis dan memotivasi mereka untuk lebih aktif berkontribusi, baik dalam pembelajaran maupun kegiatan sekolah."

Selain itu, kepala sekolah menjelaskan bahwa strategi ini turut memperkuat budaya kerja kolaboratif di sekolah:

"Guru menjadi lebih terbuka terhadap umpan balik yang saya berikan dan lebih aktif dalam forum diskusi pasca-observasi maupun pertemuan rutin. Praktik ini membantu menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran."

Temuan ini sejalan dengan penelitian Moolenaar dan Sleegers (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif dalam konteks sekolah kecil memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru melalui penguatan jaringan interpersonal yang erat. Kepemimpinan berbasis kedekatan interpersonal memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, membangun rasa saling percaya, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam praktik kolaborasi profesional.

Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM yang diterapkan kepala sekolah TK Attarmasi mengintegrasikan prinsip *distributed leadership* dan kepemimpinan kolaboratif

yang efektif dalam konteks sekolah kecil. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan motivasi guru, tetapi juga membangun budaya kerja yang saling mendukung, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap mutu pembelajaran.

### **Pengembangan Profesionalisme Guru**

Keterbatasan akses terhadap pelatihan eksternal mendorong kepala sekolah TK Attarmasi untuk menginisiasi strategi pengembangan profesionalisme guru secara mandiri di tingkat sekolah. Upaya yang dilakukan meliputi dorongan bagi guru untuk mengikuti pelatihan daring yang diselenggarakan oleh platform resmi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud), pelaksanaan supervisi kelas berbasis refleksi, pemberian motivasi secara personal, serta pengembangan media pembelajaran kreatif dengan memanfaatkan bahan lokal.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah memprioritaskan pengembangan profesionalisme guru melalui pendekatan yang bersifat internal dan kontekstual. Kepala sekolah menegaskan:

"Kami memprioritaskan pengembangan profesionalisme guru melalui beberapa pendekatan. Pertama, kami melakukan supervisi internal secara rutin untuk memantau dan memberikan umpan balik terhadap praktik pembelajaran di kelas. Supervisi ini kami gunakan sebagai sarana pembinaan, bukan hanya evaluasi, sehingga guru merasa terbimbing dalam meningkatkan kompetensinya."

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa supervisi internal tidak semata digunakan sebagai instrumen penilaian, melainkan sebagai mekanisme pembinaan yang bersifat mendukung dan konstruktif. Pendekatan ini menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator pengembangan profesional guru dengan menekankan pada pembinaan berkelanjutan berbasis pendampingan langsung. Strategi ini sejalan dengan temuan Damiani, Unick, dan Schultz (2024) yang menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif berbasis sekolah, yang mencakup coaching instruksional, observasi kelas, refleksi guru, dan dialog profesional, efektif dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru PAUD.

Lebih lanjut, upaya pengembangan kapasitas guru yang dilakukan di TK Attarmasi terbukti berdampak positif terhadap peningkatan kepercayaan diri, kreativitas, dan motivasi belajar guru. Supervisi berbasis reflektif yang diterapkan memungkinkan guru untuk mengevaluasi praktik pembelajarannya secara kritis sekaligus memperoleh umpan balik konstruktif dari kepala sekolah. Selain itu, dorongan untuk memanfaatkan media pembelajaran berbahan lokal tidak hanya meningkatkan keterampilan inovasi guru, tetapi juga menjadikan proses pembelajaran lebih kontekstual dengan lingkungan peserta didik.

Praktik-praktik tersebut mencerminkan peran kepala sekolah sebagai instructional leader yang berfokus pada penguatan kompetensi pedagogik guru melalui strategi pendampingan internal yang adaptif. Temuan ini mengonfirmasi bahwa inisiatif pengembangan profesional berbasis sekolah dapat menjadi alternatif efektif dalam mengatasi keterbatasan akses terhadap pelatihan eksternal, khususnya pada lembaga PAUD yang berlokasi di daerah pedesaan.

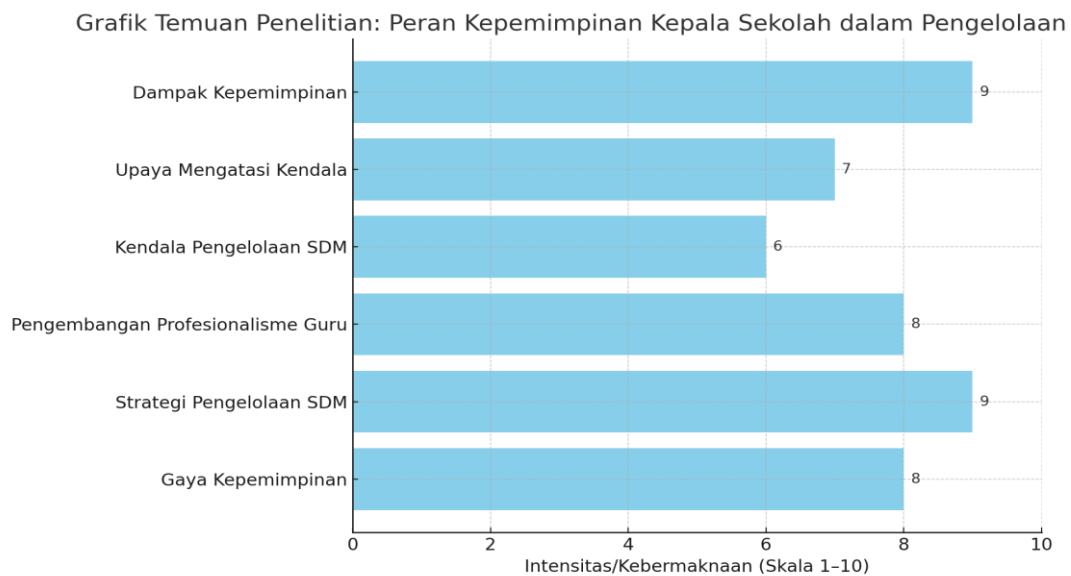
## **Kendala dalam Pengelolaan SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah TK Attarmasi menghadapi sejumlah kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar. Kendala tersebut meliputi: (1) minimnya akses pelatihan formal akibat faktor geografis dan keterbatasan dana operasional; (2) perbedaan latar belakang pendidikan guru yang memengaruhi pemahaman terhadap implementasi kurikulum; (3) fluktuasi motivasi kerja yang dipicu oleh rendahnya kesejahteraan; serta (4) beban ganda yang dialami guru perempuan sebagai pendidik sekaligus ibu rumah tangga.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Han dan Yao (2024) yang mengungkapkan bahwa guru di wilayah pedesaan sering mengalami *double marginalization*, yaitu keterpinggiran ganda yang disebabkan oleh keterbatasan profesional (minimnya akses terhadap pelatihan dan dukungan pengembangan kompetensi) serta tekanan sosial-ekonomi, termasuk rendahnya tingkat kesejahteraan dan beban peran domestik yang tinggi. Kombinasi faktor-faktor ini berdampak langsung pada rendahnya motivasi kerja dan lemahnya identitas profesional guru, sehingga menghambat kualitas pengajaran serta menurunkan keberlanjutan profesi pendidik di wilayah rural.

Meskipun dihadapkan pada tantangan tersebut, kepala sekolah TK Attarmasi mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual. Upaya yang dilakukan meliputi pembinaan berbasis persuasif, penciptaan suasana kekeluargaan, serta pemberian motivasi personal untuk mengurangi tekanan psikologis guru. Kepala sekolah secara aktif berperan sebagai pembina, pendengar, sekaligus motivator yang mendorong terbangunnya rasa kebersamaan dan kepedulian di antara guru. Pendekatan ini selaras dengan konsep kepemimpinan yang diajukan oleh Wu (2019), yang menekankan bahwa kepemimpinan di jenjang PAUD tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi juga menuntut sensitivitas terhadap konteks sosial-kultural sekolah. Menurut Wu, kepala sekolah PAUD dituntut untuk bersikap fleksibel dalam menerapkan gaya kepemimpinan, sekaligus berfungsi sebagai agen perubahan yang adaptif terhadap tantangan lokal.

Dengan pendekatan tersebut, kepala sekolah TK Attarmasi mampu mempertahankan keberlangsungan operasional sekolah sekaligus mendorong terciptanya transformasi kelembagaan yang berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perkembangan pendidikan anak usia dini. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif yang berpijak pada konteks sosial-budaya lokal menjadi kunci dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM guru, khususnya di wilayah pedesaan yang sarat keterbatasan.



Gambar 1. Temuan Penelitian tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan SDM Tenaga Pengajar di TK Attarmasi

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif deskriptif yang divisualisasikan dalam grafik, terlihat bahwa peran kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di TK Attarmasi menunjukkan tingkat intensitas dan kebermaknaan yang tinggi pada berbagai aspek. Aspek dengan skor tertinggi adalah dampak kepemimpinan, yang memperoleh nilai 9 dari skala 10. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk iklim kerja yang harmonis, meningkatkan rasa percaya diri guru, serta mendorong kolaborasi antar-tenaga pendidik. Temuan ini konsisten dengan penelitian Bellibaş, Gümüş, dan Liu (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Selanjutnya, strategi pengelolaan SDM memperoleh skor yang sama, yaitu 9, yang menunjukkan efektivitas kepala sekolah dalam melaksanakan pemetaan kompetensi guru, pendelegasian tugas secara proporsional, serta evaluasi kinerja informal yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan Ma dan Marion (2025) mengenai praktik distributed leadership yang mendorong peningkatan kepuasan kerja guru melalui pembagian tanggung jawab yang jelas dan dukungan manajerial yang efektif.

Adapun aspek gaya kepemimpinan dan pengembangan profesionalisme guru masing-masing memperoleh skor 8. Gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif yang diterapkan kepala sekolah berhasil menciptakan hubungan yang akrab dan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan guru. Selain itu, kepala sekolah secara aktif memfasilitasi pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan daring, supervisi reflektif, serta pemberdayaan dalam pembuatan media pembelajaran kreatif berbasis sumber daya lokal. Pendekatan ini sejalan dengan hasil studi Damiani, Unick, dan Schultz (2024) yang menegaskan efektivitas praktik pembinaan berbasis sekolah dalam meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri guru PAUD.



Aspek upaya mengatasi kendala pengelolaan SDM memperoleh skor 7, mengindikasikan bahwa kepala sekolah telah melakukan langkah-langkah adaptif seperti pendekatan persuasif, pemanfaatan sumber daya lokal, serta penciptaan suasana kerja yang kekeluargaan untuk meminimalkan hambatan. Meskipun demikian, kendala pengelolaan SDM tetap menempati skor terendah dengan nilai 6, menunjukkan bahwa masalah struktural seperti keterbatasan akses pelatihan, keragaman latar belakang pendidikan guru, serta beban kerja yang tinggi masih menjadi tantangan signifikan yang memerlukan intervensi lebih lanjut.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM di TK Attarmasi. Mayoritas dimensi menunjukkan pengaruh yang positif, meskipun penyelesaian kendala secara sistematis dan berkelanjutan tetap diperlukan agar kualitas pengelolaan SDM dapat terus ditingkatkan.

Sebagai penutup bagian ini, berikut disajikan ringkasan temuan utama mengenai dimensi-dimensi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SDM di TK Attarmasi berdasarkan hasil triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi (lihat Tabel 1).

Tabel 1. Tabel Temuan Penelitian tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan SDM Tenaga Pengajar di TK Attarmasi

Aspek	Temuan	Sumber Data
Gaya Kepemimpinan	Kepala sekolah menerapkan gaya demokratis dan partisipatif; terbuka terhadap saran, melibatkan guru dalam keputusan, dan menjalin kedekatan emosional.	Wawancara, Observasi
Strategi Pengelolaan SDM	Meliputi pemetaan kompetensi guru, delegasi tugas berdasarkan minat, evaluasi informal, dan <i>sharing session</i> rutin.	Wawancara, Dokumentasi
Pengembangan Profesionalisme Guru	Mengupayakan pelatihan daring, supervisi reflektif, pemberdayaan guru dalam pembuatan media pembelajaran, serta motivasi personal.	Wawancara, Observasi, Dokumentasi
Kendala Pengelolaan SDM	Minimnya akses pelatihan formal, latar belakang pendidikan guru yang beragam, fluktuasi motivasi kerja, dan beban ganda guru.	Wawancara, Observasi
Upaya Mengatasi Kendala	Pendekatan persuasif, komunikasi personal, penguatan kebersamaan, dan pemanfaatan sumber daya lokal untuk pelatihan mandiri.	Wawancara, Observasi
Dampak Kepemimpinan	Meningkatnya kepercayaan diri guru, terciptanya iklim kerja yang harmonis, serta tumbuhnya semangat kolaborasi antar tenaga pendidik.	Wawancara, Observasi

Tabel hasil penelitian menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di TK Attarmasi sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan gaya demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini menciptakan kedekatan emosional antara kepala sekolah dan guru serta mendorong keterlibatan aktif guru dalam proses pengambilan keputusan. Strategi pengelolaan SDM dilaksanakan secara sistematis melalui pemetaan kompetensi dan minat guru, evaluasi informal berbasis umpan balik, serta forum diskusi internal seperti sharing session.

Upaya pengembangan profesionalisme guru dilakukan melalui pelatihan daring yang memanfaatkan platform resmi pemerintah, supervisi reflektif berbasis pembinaan, serta pemberdayaan personal dalam pembuatan media pembelajaran kreatif berbahan lokal. Hasil ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memprioritaskan penguatan kapasitas guru melalui pendekatan internal yang relevan dengan konteks sekolah kecil di wilayah pedesaan. Meskipun demikian, sejumlah kendala masih dihadapi, antara lain keterbatasan akses pelatihan formal akibat faktor geografis dan anggaran, perbedaan latar belakang pendidikan guru yang memengaruhi pemahaman kurikulum, fluktuasi motivasi kerja, serta beban ganda yang dialami guru sebagai ibu rumah tangga. Untuk menanggulangi kendala tersebut, kepala sekolah mengadopsi pendekatan persuasif dan komunikatif yang menekankan pada penguatan rasa kebersamaan, pemanfaatan sumber daya lokal, serta pembinaan berbasis kekeluargaan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Çoban, Özdemir, dan Bellibaş (2023) yang menegaskan bahwa kombinasi instructional leadership dan distributed leadership yang efektif, ketika didukung oleh budaya sekolah kolaboratif, berdampak signifikan terhadap peningkatan teacher self-efficacy dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini juga memperkuat temuan bahwa kolaborasi profesional antarguru serta iklim sekolah yang positif berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru dan kualitas pembelajaran.

Lebih lanjut, praktik kepemimpinan di TK Attarmasi menunjukkan kesesuaian dengan model kepemimpinan kontekstual yang dikemukakan oleh Heikkinen, Ahtiainen, dan Fonsén (2022) dalam konteks Early Childhood Education and Care (ECEC). Model ini menekankan pentingnya responsivitas pemimpin terhadap nilai-nilai komunitas dan kondisi sosial-lokal melalui pendekatan community of practice, di mana kepala sekolah memfasilitasi dialog pembelajaran berkelanjutan serta kolaborasi berbasis praktik. Dalam konteks TK kecil seperti Attarmasi, kepemimpinan adaptif, partisipatif, dan kontekstual menjadi kunci dalam membangun kapasitas kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Temuan ini mencerminkan penerapan kepemimpinan transformatif dan humanistik di TK Attarmasi. Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan (agent of change), fasilitator pembelajaran, serta pembimbing moral yang mampu mengintegrasikan empati, keteladanan, dan kerja sama tim dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif bagi pengembangan profesional guru, sekaligus memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan anak usia dini di wilayah dengan keterbatasan sumber daya.

## SIMPULAN

Kepemimpinan kepala TK Attarmasi berperan sentral dalam pengelolaan SDM guru melalui gaya demokratis, partisipatif, dan humanistik yang mendorong motivasi, loyalitas, serta budaya kerja kolaboratif. Strategi yang diterapkan meliputi pemetaan kompetensi, pendelegasian tugas, evaluasi berbasis umpan balik, dan pengembangan profesional melalui pelatihan serta supervisi reflektif, sejalan dengan prinsip *instructional leadership*. Kendala yang dihadapi berupa keterbatasan pelatihan formal, heterogenitas latar belakang guru, dan beban kerja ganda diatasi dengan komunikasi persuasif, pembinaan kekeluargaan, serta pemanfaatan sumber daya lokal. Secara keseluruhan, efektivitas kepemimpinan PAUD di konteks terbatas ditentukan oleh sensitivitas sosial, kreativitas manajerial, dan komitmen visioner kepala sekolah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, relevan, dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., & Asghar, I. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 919693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>
- Abbas, J., & Asghar, I. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Psychology and Education Journal*, 59(1), 1412–1422. <https://doi.org/10.17762/pae.v59i1.1422>
- Acton, K. S. (2021). *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1177/0892020620927415>
- Acton, R. (2021). Principals as agents of change: Exploring leadership strategies in education reform. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 689–703. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0512>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). The effects of instructional leadership on teacher professional learning: Evidence from a meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–455. <https://doi.org/10.1177/1741143220907325>
- Çoban, Ö., Özdemir, N., & Bellibaş, M. Ş. (2023). Trust in principals, leaders' focus on instruction, teacher collaboration, and teacher self-efficacy: Testing a multilevel mediation model. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/1741143220968170>
- Damiani, M. L., Unick, B. V., & Schultz, K.-J. (2024). A collaborative approach to professional development on inclusive practices aligned to preschool mandates. *School-University Partnerships*, 17(3), 303–321.

- Frimpong, S. O. (2021). The influence of perception on the provision of early childhood education in the Kumasi Metropolis of Ghana. *African Educational Research Journal*, 9(1), 179 – 188. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1287214.pdf>
- Frimpong, E. A. (2021). Early childhood education and holistic child development: Evidence from early learning programs. *Early Child Development and Care*, 191(12), 1931–1943. <https://doi.org/10.1080/03004430.2020.1795107>
- Frontiers in Psychology. (2022). How Does Teacher-Perceived Principal Leadership Affect Teacher Self-Efficacy via Collaboration?
- Frontiers. (2024). Instructional leadership and teacher self-efficacy: Implications for teacher professional development. *Frontiers in Education*, 9, 1132456. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1132456>
- Han, X., & Yao, J. (2024). Why rural teachers are in a poor working state: Double marginalization causes a lack of career identity and hope. *Heliyon*, 10(16), e36330. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36330>
- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). Perspectives on leadership in early childhood education and care centers through community of practice. *SAGE Open*, 12(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221091260>  
<https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1846566>  
<https://doi.org/10.1108/SUP-08-2023-0026>  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.933838>
- Ma, X., & Marion, R. (2025). Linking distributed leadership to teacher job satisfaction in China: Mediating roles of teacher well-being and work motivation. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241303299>
- MDPI. (2023). Principals in preschool management and leadership: A necessary combination for effective early childhood education. *Education Sciences*, 14(11), 1206. <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/11/1206>
- MDPI. (2023). The role of principals in balancing managerial and instructional leadership in early childhood education. *Education Sciences*, 13(2), 145. <https://doi.org/10.3390/educsci13020145>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. C. (2015). Collaborative leadership and teacher job satisfaction: The role of inter-personal networks in small schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 536–560. <https://doi.org/10.1177/1741143214523011>

- Nirwana, E. S., Ramadhani, A. P., & Silvia, S. (2025). *Problematika pendidikan anak usia dini di Indonesia: Hambatan dan tantangan dalam pengelolaan PAUD*. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 140–152. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4906>
- Nirwana, E. S., Ramadhani, A. P., & Silvia, S. (2025). Tantangan peningkatan mutu pendidik PAUD di Indonesia: Sebuah studi literatur. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Indonesia*, 10(1), 15–28. <https://doi.org/10.12345/jpauid.2025.10102>
- Nugraha, R., & Hariri, H. (2022). The Role of Transformational Leadership of School Principals in Improving Teacher Performance in Early Childhood Education Institutions. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 45–58. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2022.7221>
- Özdemir, M., & Pekince, E. (2022). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools: A systematic review. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Voelkel, R. H., Jr., Prusak, K. J., & Van Tassell, F. (2021). The influence of management on teacher well-being and the development of sustainable schools. *Sustainability*, 13(5), 2909. <https://doi.org/10.3390/su13052909>
- Voelkel, R. H., Prusak, K. A., & Van Tassell, F. R. (2021). Human resource management in schools: The role of principals in teacher well-being and performance. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 321–338. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2020-0121>
- Widodo, S., & Hapsari, R. (2020). Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Indonesia*, 9(1), 33–42.
- Wu, S. P. S. (2019). *Early childhood leadership in action: Evidence-based approaches for effective practice*. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/1463949119828886>