



## Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Kompetensi Guru TK: Kajian atas Pola, Gaya, dan Faktor Pendukung Kepemimpinan

Dwi Endang Lestari<sup>1\*</sup>, Thohirin<sup>2</sup>, Furqon Wahyudi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Magister, Universitas Gresik, Jawa Timur, Indonesia

\*Corresponding author: [edwilestari92@gmail.com](mailto:edwilestari92@gmail.com)

Received: 15/01/2026    Revised: 20/02/2026    Accepted: 14/03/2026

### ABSTRAK

**Tujuan** - Tulisan ini menelaah tiga pokok persoalan: bagaimana pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kompetensi guru, seperti apa corak gaya kepemimpinan yang dijalankan, serta faktor-faktor apa saja yang ikut membentuk efektivitas kepemimpinan tersebut. Penelitian dilaksanakan di dua lembaga TK di Kecamatan Wringinanom, Kabupaten Gresik, yakni TK DWP Sumengko dan TK Islam Unggulan At Tawfiq.

**Metodologi** - Kajian ini berpijak pada paradigma kualitatif dengan rancangan studi kasus multi-situs yang bersifat deskriptif-komparatif. Data dikumpulkan melalui empat jalur, yaitu wawancara mendalam, pengamatan lapangan secara partisipatif, telaah dokumen kelembagaan, dan kuesioner skala Likert sebagai data pendukung. Proses analisis mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman (2014) yang meliputi reduksi, penyajian, dan penarikan simpulan, dengan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber.

**Temuan** - Di TK DWP Sumengko, kepala sekolah menerapkan pola manajemen yang lebih bersifat personal dan informal, dengan perolehan skor kepuasan guru rata-rata 3,40 (Cukup) serta gaya kepemimpinan demokratis-situasional (skor 3,88). Berbeda dengan itu, TK Islam Unggulan At Tawfiq menghadirkan sistem manajemen yang jauh lebih terstruktur dan terdokumentasi, dengan rerata skor 4,76 (Sangat Baik) dan gaya kepemimpinan transformasional-partisipatif bernilai Islam (skor 4,90).

**Kebaruan** - Dari kajian ini lahir sebuah model kepemimpinan manajerial yang adaptif dan kontekstual untuk satuan PAUD, yang menyempurnakan kerangka POAC konvensional dengan memasukkan empat dimensi tambahan: analisis kebutuhan pelatihan berbasis data (TNA), formalisasi rencana tindak lanjut supervisi (RTL), penguatan komunitas belajar internal, serta penghayatan nilai-nilai transendental dalam proses motivasi transformasional.

**Signifikansi** - Temuan dalam penelitian ini berguna sebagai acuan praktis bagi kepala sekolah TK dalam menyusun sistem pembinaan kompetensi guru yang lebih terarah, serta menyumbangkan data empiris bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik sebagai landasan penyusunan standar minimal pembinaan profesionalisme guru PAUD.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan; Kepemimpinan kepala sekolah; Kompetensi guru; Manajemen PAUD.

---

**Cara Mengutip:** Lestari, D. E., Thohirin, & Wahyudi, F. (2026). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Kompetensi Guru TK: Kajian atas Pola, Gaya, dan Faktor Pendukung Kepemimpinan. *Journal of Progressive Cognitive and Ability*, 05(2), pp. 115-122, doi: <https://doi.org/10.56855/jpr.v5i2.2056>

---



This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license

## I. Pendahuluan

Dalam diskursus kebijakan pendidikan nasional, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) kerap disebut sebagai investasi peradaban yang tidak dapat ditunda. Taman Kanak-Kanak (TK) sebagai salah satu wahana PAUD formal memegang fungsi strategis yang jauh melampaui sekadar persiapan akademik. Pada rentang usia 0–6 tahun, yang dikenal luas sebagai masa emas perkembangan, kapasitas otak anak berkembang hingga 80–90 persen dari potensi penuhnya. Pada masa inilah fondasi kognitif, kemampuan bahasa, kecerdasan emosional, serta kemampuan bersosialisasi dibentuk secara paling intensif (Soejono, 2010). Tilaar (2012) bahkan menegaskan bahwa perhatian serius terhadap PAUD merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang imbal hasilnya, baik secara ekonomi maupun sosial, jauh melampaui intervensi pendidikan yang dilakukan pada fase usia berikutnya.

Pengakuan atas arti penting PAUD bukan sekadar wacana akademis semata. Secara normatif, hal tersebut telah dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara tegas menempatkan PAUD sebagai jalur pendidikan pra-dasar yang memiliki kedudukan strategis. Implikasi regulatif dari ketentuan ini ialah kewajiban setiap penyelenggara TK untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang di antaranya mencakup standar proses pembelajaran yang berorientasi pada aktivitas bermain, standar kurikulum yang terpadu, serta standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik (Mulyasa, 2014).

Berkenaan dengan tenaga pendidik, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mendefinisikan kompetensi guru sebagai keseluruhan pengetahuan, kecakapan, dan sikap yang wajib dihayati serta dikuasai dalam menjalankan tugas profesionalnya (Supriadi, 2011). Di lingkup PAUD, empat pilar kompetensi yang harus dipenuhi guru mencakup: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional (Imron, 2017). Keempatnya bukan berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling menopang dalam membentuk guru yang utuh.

Persoalannya, gambaran di lapangan tidak selalu sejalan dengan tuntutan normatif tersebut. Sejumlah permasalahan masih kerap dijumpai: lemahnya kemampuan guru dalam menyusun instrumen asesmen autentik, kuatnya tendensi pendekatan teacher-centered yang justru menghambat eksplorasi anak, terbatasnya akses terhadap pelatihan yang benar-benar kontekstual, serta minimnya pendampingan klinis dari kepala sekolah (Imron, 2017; Suryadi, 2018). Di sinilah peran kepala sekolah (KS) menjadi krusial bukan hanya sebagai pengelola administratif, tetapi lebih dari itu sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) yang secara proaktif merancang dan mengawal pertumbuhan profesional setiap gurunya.

Kondisi serupa ditemukan dalam observasi awal peneliti di TK DWP Sumengko dan TK Islam Unggulan At Tawfiq, yang keduanya berlokasi di Kecamatan Wringinanom. Pada kedua lembaga tersebut, teridentifikasi bahwa program peningkatan kompetensi guru yang ada belum berjalan secara sistematis. Kelemahan paling menonjol tampak pada dimensi pedagogik, khususnya rendahnya kecakapan guru dalam merancang asesmen autentik serta masih dominannya pola mengajar yang berpusat pada guru. Kondisi ini mengindikasikan belum optimalnya peran manajerial kepala sekolah dalam mengelola pengembangan profesionalisme guru.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyinggung persoalan serupa. Suhdiyah, Mutoharoh, dan Sariwardani (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat sanggup menciptakan iklim sekolah yang menumbuhkan motivasi guru secara organik. Lisma dan Munastiwi (2020) membuktikan bahwa strategi pembinaan yang mencakup supervisi pedagogik, pemberian motivasi, dan keterlibatan

guru dalam pelatihan profesional terbukti mengangkat kompetensi guru TK secara nyata. Sementara Maknun, Arbarini, dan Pranoto (2023) menekankan bahwa kemampuan kepemimpinan situasional kepala sekolah sangat menentukan kinerja guru di tengah dinamika perubahan. Meski demikian, kajian yang secara khusus membandingkan model kepemimpinan manajerial dua TK dengan karakteristik kelembagaan berbeda di Kabupaten Gresik, belum banyak dilakukan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan tiga tujuan pokok: pertama, mendeskripsikan pola manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru; kedua, menganalisis corak gaya kepemimpinan yang diterapkan; dan ketiga, mengidentifikasi faktor-faktor yang turut membentuk efektivitas kepemimpinan tersebut di dua lembaga TK yang menjadi lokus penelitian.

## 2. Metodologi

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Pilihan terhadap pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena kepemimpinan manajerial kepala sekolah merupakan realitas sosial yang kompleks dan kontekstual tidak dapat dipahami secara memadai hanya melalui angka dan statistik, melainkan perlu digali secara langsung dari lapangan (Creswell, 2018). Peneliti mengambil rancangan multi-site case study, yaitu studi kasus yang dilaksanakan di lebih dari satu lokasi secara bersamaan guna memungkinkan analisis perbandingan yang bermakna antarkedua situs (Patton, 2015).

Penelitian dilaksanakan di dua lembaga PAUD jenjang TK di Kecamatan Wringinanom, Kabupaten Gresik. Situs pertama adalah TK Dharma Wanita Persatuan (DWP) Sumengko (NPSN: 20570868), berlokasi di Desa Sumengko, yang telah berdiri sejak tahun 2001. Sekolah ini memiliki empat orang guru yang seluruhnya telah berkualifikasi sarjana PAUD, dan pada periode penelitian dipimpin oleh Yuyun Purniawanti, S.Pd. Situs kedua adalah TK Islam Unggulan At Tawfiq (NPSN: 20570876) di Desa Lebaniwaras, yang berdiri sejak 2007. Lembaga ini memiliki lima orang tenaga pendidik dan dipimpin oleh Ahmad Zainuri, S.Pd.I., M.Pd. Pemilihan kedua situs dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan perbedaan karakter kelembagaan yang kontras sehingga analisis komparatif memiliki kedalaman dan nilai akademis yang lebih kaya.

Pengumpulan data dilakukan selama bulan Januari 2026 dengan memanfaatkan empat instrumen sekaligus. Pertama, wawancara mendalam bersifat semi-terstruktur yang melibatkan kepala sekolah dan para guru di kedua lembaga. Kedua, observasi partisipatif pasif terhadap berbagai kegiatan, seperti pelaksanaan supervisi, rapat pembinaan, dan kehidupan keseharian budaya sekolah. Ketiga, telaah dokumen kelembagaan yang mencakup Rencana Kerja Sekolah (RKS), laporan supervisi, serta dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG). Keempat, kuesioner dengan skala Likert 1–5 yang disebarkan kepada seluruh guru untuk mendapatkan data persepsi yang dapat dikuantifikasi sebagai pelengkap data kualitatif. Kehadiran peneliti di lapangan berlangsung selama dua hingga empat hari di masing-masing lembaga.

Proses analisis data mengacu pada kerangka model interaktif Miles dan Huberman (2014) yang terdiri atas tiga tahap yang saling berkelindan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi simpulan. Pada tahap reduksi, data mentah dari berbagai sumber dipilah dan difokuskan berdasarkan tema-tema pokok yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Selanjutnya, data yang telah tereduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif komparatif untuk memudahkan pembacaan pola. Simpulan ditarik secara induktif dan diverifikasi melalui prosedur triangulasi sumber guna memastikan keabsahannya.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

Secara umum, kepala sekolah di kedua lembaga yang diteliti sama-sama merujuk pada siklus fungsi manajerial POAC *planning, organizing, actuating, controlling* sebagaimana dirumuskan oleh Terry (dalam Nurdin, 2020). Namun, derajat konsistensi dan kedalaman implementasinya sungguh berbeda jauh antara satu situs dengan situs lainnya.

Di TK DWP Sumengko, kepala sekolah menjalankan manajemen kepemimpinan yang cenderung personal dan informal, meski sesungguhnya substansif. Perencanaan program pembinaan guru dirumuskan setiap awal tahun pelajaran melalui forum diskusi bersama seluruh guru, dengan mengacu pada catatan hasil supervisi semester sebelumnya. Sayangnya, analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis/TNA*) belum dilakukan secara formal dan tertulis sehingga program yang tersusun lebih didasarkan pada intuisi kepemimpinan daripada data yang terukur, sebagaimana tecermin dari skor kuesioner yang hanya mencapai 2,75. Pada tataran pengorganisasian, keterbatasan jumlah pendidik mendorong kepala sekolah mengembangkan mekanisme pendampingan antarguru yang bersifat informal.

**Tabel I - Perbandingan Pola Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Dua Situs**

Aspek	TK DWP Sumengko	TK Islam Unggulan at Tawfiq
Perencanaan & TNA	Dilakukan melalui forum diskusi bersama di awal tahun; belum ada instrumen TNA tertulis (skor kuesioner: 2,75)	Menggunakan instrumen self-assessment formal setiap awal tahun; hasil pemetaan dievaluasi per triwulan (skor kuesioner: 4,60)
Pengorganisasian	Sistem pendampingan antarguru bersifat informal; kegiatan KKG hanya di tingkat kecamatan (skor observasi: 3)	Terdapat Waka Kurikulum, komunitas belajar rutin dua mingguan, lesson study bulanan, dan MoU dengan dua lembaga mitra (skor observasi: 4)
Pelaksanaan Supervisi	Dua kali per semester; orientasi lebih ke administratif; pembinaan guru baru dilakukan secara informal (skor kuesioner: 3,25)	Tiga kali per semester dengan diferensiasi tujuan; sesi coaching individual satu jam setiap bulan per guru (skor kuesioner: 4,80)
Dokumentasi & RTL	Pencatatan hasil supervisi tidak konsisten; RTL tidak dibuat secara tertulis	Arsip supervisi tertata per guru per semester; RTL tertulis dilampirkan pada setiap lembar supervisi; sesi coaching tercatat
Penghargaan Guru	Belum ada mekanisme penghargaan yang terlembaga; sebatas pujian lisan (skor observasi: 2)	Program "Guru Terbaik Bulan Ini" yang dipilih oleh murid dan orang tua; berjalan konsisten dan memengaruhi motivasi positif (skor observasi: 4)
Rerata Kuesioner Manajemen	3,40 – Cukup	4,76 – Sangat Baik
Gaya Kepemimpinan	Demokratis-situasional (skor 3,88 – Baik)	Transformasional-partisipatif berbasis nilai Islam (skor 4,90 – Sangat Baik)

(Sumber: Data primer hasil penelitian lapangan, Januari 2026)

Pelaksanaan supervisi berlangsung dua kali per semester, disertai coaching yang masih bersifat responsif dan tidak terjadwal. Evaluasi kinerja dilakukan dua kali setahun menggunakan instrumen PKG, namun lembar rencana tindak lanjut (RTL) tertulis belum tersedia secara konsisten. Secara keseluruhan, model ini memperoleh rerata skor kepuasan guru sebesar 3,40 atau berada pada kategori Cukup.

Gambaran yang sangat berbeda ditemukan di TK Islam Unggulan At Tawfiq. Lembaga ini menampilkan sistem manajemen kepemimpinan yang terstruktur, terencana, dan terdokumentasi dengan rapi. Setiap awal tahun pelajaran, kepala sekolah menyelenggarakan workshop perencanaan satu hari penuh yang melibatkan seluruh guru dan perwakilan komite. Dalam forum tersebut, masing-masing guru mengisi instrumen self-assessment yang diadaptasi dari PKG sebagai bentuk TNA formal perolehan skor kuesionernya pun mencapai angka 4,60. Program pengembangan guru ditetapkan sebagai salah satu dari lima prioritas RKS dengan alokasi anggaran 20–25 persen dari total RKAS. Pada sisi pengorganisasian, terdapat Wakil Kepala bidang Kurikulum yang secara khusus membantu koordinasi program pembinaan. Di samping itu, komunitas belajar internal bertemu dua minggu sekali, dan lesson study diselenggarakan setiap bulan. Pelaksanaan supervisi dilakukan tiga kali per semester dengan diferensiasi tujuan, ditambah sesi coaching one-on-one satu jam per bulan per guru. Model ini menghasilkan rerata skor kepuasan guru 4,76 (Sangat Baik) dengan rata-rata kompetensi pedagogik mencapai 4,64.

Perbedaan antara kedua lembaga ini sejalan dengan temuan Isrowiyah (2022), yang menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah yang mencakup fungsi POAC secara terpadu adalah prasyarat utama peningkatan mutu PAUD. Absennya TNA formal di TK DWP Sumengko berdampak langsung pada relevansi program guru merasa pembinaan yang mereka terima belum benar-benar menyentuh persoalan nyata di kelas. Temuan ini selaras dengan apa yang dikemukakan Mulyasa (2014), bahwa pengelolaan pendidikan yang akuntabel mensyaratkan perencanaan yang berbasis data dan analisis kebutuhan yang terukur.

### 3.2 Pembahasan

Dari sisi gaya kepemimpinan, dua corak yang berbeda teridentifikasi dalam penelitian ini, masing-masing dengan kekuatan dan keterbatasannya sendiri. Kepala sekolah TK DWP Sumengko, Yuyun Purniawanti, memperlihatkan gaya demokratis-situasional yang khas. Hal ini tecermin dari tingginya keterbukaan komunikasi (skor observasi: 4), kemudahan akses guru kepada kepala sekolah kapan pun dibutuhkan, serta kebiasaan melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan baik yang bersifat teknis operasional maupun yang lebih strategis. Sentuhan situasional tampak dari penyesuaian intensitas pendampingan: guru baru mendapat perhatian yang lebih intensif dan terstruktur, sementara guru yang telah berpengalaman diperlakukan lebih sebagai mitra konsultatif. Pendekatan ini selaras dengan model kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard (dalam Rivai & Mulyadi, 2012). Rerata kuesioner gaya kepemimpinan mencapai 3,88 atau Baik.

Lain halnya dengan Ahmad Zainuri, kepala sekolah TK Islam Unggulan At Tawfiq, yang menampilkan gaya transformasional-partisipatif dengan warna keislaman yang kuat. Kepala sekolah ini berhasil mengintegrasikan visi profesi kependidikan dengan penghayatan nilai-nilai spiritual Islam, sehingga menghadirkan motivasi intrinsik yang dalam pada setiap gurunya. Sistem motivasi yang ia bangun mencakup tiga lapisan: penghayatan visi bersama melalui refleksi rutin tentang makna mengajar sebagai ibadah; mekanisme penghargaan formal berbasis penilaian langsung dari murid dan orang tua; serta penciptaan ruang psikologis yang aman bagi guru untuk berani mencoba pendekatan pembelajaran baru tanpa khawatir dihakimi. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sangat tinggi bahkan untuk hal-hal strategis seperti pemilihan platform teknologi pembelajaran, proses konsensus diutamakan. Seluruh indikator gaya kepemimpinan memperoleh skor observasi tertinggi (4), dengan rerata kuesioner 4,90 (Sangat Baik) dan skor sempurna 5,00 pada indikator motivasi dan keteladanan.

Bila kedua gaya tersebut dibandingkan, tampak bahwa pendekatan transformasional-partisipatif di TK Islam Unggulan At Tawfiq menghasilkan dampak yang lebih terukur pada peningkatan kompetensi guru (rerata kompetensi pedagogik 4,64 berbanding 3,30). Selisih ini kiranya tidak mengejutkan jika mengacu pada teori Bass dan Avolio (dalam Rivai, 2011), yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional mampu membawa pengikutnya pada level motivasi yang lebih tinggi dengan cara mengubah cara pandang mereka terhadap makna pekerjaan. Penelitian Suhdiyah et al. (2025) pun mendukung temuan ini bahwa gaya kepemimpinan yang benar-benar efektif akan terasa dampaknya melalui terbentuknya iklim sekolah yang kondusif untuk tumbuh.

Berbagai faktor yang turut menentukan efektivitas kepemimpinan manajerial di kedua lembaga dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok besar. Kelompok pertama adalah kapasitas personal kepala sekolah itu sendiri. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan jam terbang kepemimpinan yang lebih kaya cenderung lebih mampu membangun sistem yang terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan Luthans (2006) bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan daya dorong motivasional merupakan faktor penentu efektivitas kepemimpinan.

Kelompok kedua mencakup kondisi sumber daya organisasi. Keterbatasan Dana Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) untuk TK swasta menjadi kendala nyata di kedua lembaga. Namun, TK Islam Unggulan At Tawfiq mampu mengatasinya secara kreatif melalui pemanfaatan program beasiswa dari Kemenag dan kolaborasi dengan mitra eksternal. Ini merupakan bukti nyata dari apa yang disampaikan Suryadi (2018): kepemimpinan yang adaptif justru diuji kemampuannya di tengah keterbatasan, bukan saat sumber daya melimpah.

Kelompok ketiga adalah budaya organisasi sekolah. Atmosfer saling belajar dan mendukung yang telah mengakar di TK Islam Unggulan At Tawfiq menjadi modal sosial yang tidak ternilai (skor kuesioner 4,80 vs. 3,75 di TK DWP Sumengko). Ini mengonfirmasi pandangan Schein (dalam Rivai & Mulyadi, 2012) bahwa budaya organisasi yang sehat mendorong anggotanya untuk bekerja sama secara sukarela menuju tujuan bersama. Adapun kelompok keempat adalah tekanan dari lingkungan eksternal, terutama ekspektasi sebagian orang tua yang masih menginginkan anak mereka sudah bisa membaca, menulis, dan berhitung sebelum masuk SD. Kepala sekolah yang mampu mengedukasi orang tua dan mengajak mereka bermitra secara produktif akan lebih berhasil mengubah tekanan tersebut menjadi energi yang mendukung. Hal ini berkaitan erat dengan kompetensi sosial kepala sekolah sebagaimana ditekankan oleh Wahjosumidjo (2007).

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian komparatif ini menghasilkan tiga garis simpulan utama. Pertama, meskipun keduanya bergerak dalam kerangka POAC, terdapat perbedaan yang sangat signifikan dalam hal kedalaman dan konsistensi implementasi antara TK DWP Sumengko dengan model personal-informal yang menghasilkan skor rerata 3,40 (Cukup) dan TK Islam Unggulan At Tawfiq, yang menghadirkan sistem terstruktur-komprehensif dengan rerata 4,76 (Sangat Baik). Perbedaan paling mencolok terletak pada ada tidaknya TNA formal, keteraturan coaching individual, kelengkapan RTL supervisi, dan keberadaan sistem penghargaan yang terlembaga.

Kedua, kepemimpinan demokratis-situasional yang diterapkan kepala sekolah TK DWP Sumengko (skor 3,88) berhasil membangun iklim keterbukaan dan kepercayaan, namun daya dorongnya terhadap perubahan kompetensi yang lebih sistemik masih terbatas. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional-partisipatif berbasis nilai Islam di TK Islam Unggulan At Tawfiq (skor 4,90) terbukti mampu menggerakkan perubahan paradigma mengajar yang lebih mendasar pada diri guru.

Ketiga, efektivitas kepemimpinan manajerial tidak berdiri sendiri, melainkan dibentuk oleh interaksi antara kapasitas personal kepala sekolah, ketercukupan sumber daya lembaga, kekuatan

budaya sekolah, dan dinamika tekanan lingkungan eksternal. Dari temuan ini, penelitian menawarkan sebuah model kepemimpinan adaptif-kontekstual untuk PAUD yang menyempurnakan kerangka POAC generik dengan empat dimensi tambahan: TNA berbasis data, formalisasi RTL, komunitas belajar internal yang berkelanjutan, dan integrasi nilai transendental dalam motivasi guru.

Secara praktis, kepala sekolah TK khususnya TK DWP Sumengko disarankan untuk segera merancang instrumen TNA sederhana, membangun jadwal coaching individual yang teratur, serta memastikan setiap sesi supervisi ditutup dengan RTL tertulis yang dipantau secara berkala. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk menyusun pedoman teknis pembinaan guru TK yang standar, serta merumuskan program pelatihan instructional leadership yang lebih berorientasi pada praktik nyata supervisi dan coaching klinis.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak TK DWP Sumengko dan TK Islam Unggulan At Tawfiq atas izin dan dukungan yang diberikan selama pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih pula kepada seluruh kepala sekolah, guru, dan staf yang telah bersedia meluangkan waktu sebagai informan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Gresik atas bimbingan akademik yang diberikan sepanjang proses penelitian.

### Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang relevan terkait dengan penelitian yang saya lakukan, tidak ada hubungan finansial yang dapat mempengaruhi objektivitas penelitian yang disajikan dalam penelitian ini, semua data diperoleh dengan benar.

### References

- Anggraeni, G. N., & Nurabadi, A. (2016). Implementasi Peran Kepala Taman Kanak-Kanak (TK) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(3), 519–529.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2002). *Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Goleman, D. (2004). *Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill.
- Imron, A. (2017). *Manajemen Mutu Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isrowiyah. (2022). Analisis Manajerial Kepala Sekolah PAUD dalam Meningkatkan Mutu PAUD di Kota Purwakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan PAUD*, 5(1), 12–24.
- Lisma, & Munastiwi, E. (2020). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di TK Pertiwi 01 Pati. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 1056–1066. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v4i2.503>
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Maknun, N. L., Arbarini, M., & Pranoto, Y. K. S. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Masa Era New Normal di PAUD Kabupaten Kudus. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(1), 789–801. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i1.3986>
- Maxwell, J. C. (2013). *The 360 Leader: Mengembangkan Pengaruh Anda Dari Posisi Manapun Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini*. Bandung: Rosda Karya.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rivai, V. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior (10th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rokhadi, R. (2020). Peran dan Strategi Kepala PAUD dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 789–802.
- Sagala, S. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Situmorang, V., Josiah, T., & Parella, E. (2023). Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus: PAUD). *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 11(2), 112–124.
- Soejono, A. (2010). *Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD): Konsep dan Implementasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sudrajat, C. J., Agustin, M., Kurniasih, N., Karsa, D., & Suryana, D. (2020). Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 508–520. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.582>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suhdiyah, D., Mutoharoh, M., & Sariwardani, A. (2025). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Taman Kanak-Kanak. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(1), 45–58.
- Supriadi, D. (2011). *Menggagas Masa Depan Pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Suryadi. (2018). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Kekuasaan dan Pendidikan: Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Timpe, D. A. (2002). *Leadership*. Jakarta: Gramedia.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjuni, S., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Implementasi Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 68–79.
- Windayani, N. L. I., & Sudarma, I. K. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala PAUD Dalam Menghadapi Tantangan Era Digital. *Jurnal Pendidikan dan Pengabdian Masyarakat*, 12(3), 201–215.
- Wirawan. (2003). *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.