



GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI TK DHARMA INDRIA II

Ayu Tri Agustin¹, Octavian Dwi Tanto², Yuli Tri Andini³, Aisyah Nur Atika⁴,
Muchammad Arif Muchlisin⁵

Universitas Jember^{1,2,3,4,5}

e-mail: 230210205013@mail.unej.ac.id¹, octaviandwitanto@unej.ac.id², yulitria@unej.ac.id³,
aisyahnuratika@unej.ac.id⁴, m.arif.muchlisin@unej.ac.id⁵

Diterima: 15/5/2026; Direvisi: 5/6/2026; Diterbitkan: 28/6/2026

ABSTRAK

tersedianya pelatihan, tetapi juga dengan cara kepala sekolah mengarahkan, melibatkan, dan memberi kepercayaan kepada guru dalam proses profesionalnya. Kajian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan SDM guru masih sering dipisahkan, padahal keduanya bertemu dalam praktik pengelolaan lembaga sehari-hari. Penelitian ini mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan SDM guru pada tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi di TK Dharma Indria II. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan satu kepala sekolah, lima guru, dan satu tenaga kependidikan yang dipilih secara *purposive*. Data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi selama proses penelitian, lalu ditata melalui pengodean tematik dan interpretasi naratif. Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber, teknik, dan teori. Kepemimpinan kepala sekolah tampak sebagai praktik adaptif yang memadukan keputusan langsung ketika kebutuhan kompetensi harus segera ditangani, musyawarah ketika agenda pengembangan dirumuskan, serta pemberian otonomi profesional ketika guru menerapkan hasil pelatihan dalam pembelajaran. Ketiga corak tersebut otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* berfungsi secara situasional, bukan sebagai pola yang berdiri sendiri. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM guru lebih bermakna ketika fasilitasi pelatihan dihubungkan dengan pemetaan kebutuhan, supervisi dialogis, dan refleksi atas penerapan hasil belajar di kelas.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Pengembangan Sumber Daya Manusia*

ABSTRACT

the availability of training opportunities, but also the ways in which principals guide, involve, and place trust in teachers throughout their professional development. Studies on principal leadership and teacher human resource development are still frequently treated as separate areas, even though both intersect in the day-to-day management of educational institutions. This study describes principals' leadership styles in developing teachers' human resources across the stages of planning, implementation, monitoring, and evaluation at Dharma Indria II Kindergarten. A descriptive qualitative approach was employed, involving one principal, five teachers, and one administrative staff member selected through *purposive sampling*. Data were collected through participant observation, semi-structured interviews, and documentation, then organized through thematic coding and narrative interpretation. The credibility of the findings was strengthened through source, technique, and theoretical triangulation. The principal's leadership emerged as an adaptive practice that combined direct decision-making when competency needs required immediate attention, deliberation when development agendas were formulated, and the provision of professional autonomy when teachers implemented training



outcomes in their classroom practices. These three orientations authoritarian, democratic, and *laissez-faire* operated situationally rather than as isolated leadership patterns. The findings suggest that teacher human resource development becomes more meaningful when training facilitation is connected to needs assessment, dialogic supervision, and reflection on the application of learning outcomes in classroom practice.

Keywords: *Leadership Style, Principal, Human Resource Development.*

PENDAHULUAN

Kualitas layanan di Pendidikan Anak Usia Dini tidak hanya ditentukan oleh tersedianya program pembelajaran, tetapi juga oleh kapasitas pendidik dalam menerjemahkan program tersebut menjadi pengalaman belajar yang bermakna bagi anak. Pada masa *golden age*, perubahan perkembangan anak berlangsung cepat dan menuntut guru untuk mampu merancang pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan, karakteristik, serta keragaman kemampuan peserta didik. Tantangan tersebut menjadi lebih kompleks ketika kompetensi guru belum berkembang secara merata di dalam satu lembaga. Fajar et al. (2026) menemukan bahwa kompetensi pedagogik guru PAUD masih berada pada kategori cukup sebesar 63,4%, sedangkan kompetensi profesional mencapai 61,8%. Gambaran serupa juga muncul di Kabupaten Jember, tempat kompetensi guru taman kanak-kanak belum menunjukkan pemerataan sehingga pembinaan dan pendampingan perlu dilakukan secara konsisten (Budyawati et al., 2021).

Ketimpangan kapasitas guru tidak dapat dipandang semata-mata sebagai persoalan individual, karena ia berkaitan dengan cara lembaga mengelola, mengarahkan, dan menyediakan ruang belajar profesional bagi pendidiknya. Guru memang menjadi aktor utama dalam penyelenggaraan layanan PAUD, tetapi perkembangan kompetensinya sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang tersedia di lingkungan kerja. Yoseptry et al. (2023) menempatkan manajemen sumber daya guru sebagai bagian yang menentukan mutu layanan pendidikan anak usia dini. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan juga menghubungkan kebutuhan guru, arah pengembangan lembaga, dan strategi peningkatan kualitas pembelajaran. Peran administrator dan supervisor menjadi relevan karena keduanya berhubungan langsung dengan pembinaan kinerja guru, terutama pada tahap persiapan serta pelaksanaan pembelajaran (Harmendi et al., 2021).

Di TK Dharma Indria II, pengembangan sumber daya manusia guru menghadapi kondisi yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Observasi berkelanjutan menunjukkan bahwa supervisi akademik belum terlaksana secara optimal, terutama karena intensitas pendampingan kepala sekolah terbatas oleh beban administratif selama proses transisi sumber daya manusia di lembaga. Selain itu, kemampuan guru dalam memanfaatkan media pembelajaran inovatif belum berkembang secara setara. Perbedaan tersebut memunculkan variasi kompetensi dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Situasi ini menempatkan kepala sekolah pada posisi yang tidak cukup dijalankan melalui pengawasan rutin, melainkan melalui pilihan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan dukungan dengan kebutuhan nyata setiap guru.

Kepemimpinan kepala sekolah bekerja melalui proses memengaruhi, mengarahkan, dan membangun keterlibatan anggota lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati (Puspitasari et al., 2022). Hulkin et al. (2024) menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki posisi sentral dalam membina dan memfasilitasi pengembangan kapasitas sumber daya manusia di lembaganya. Peran tersebut dapat hadir dalam bentuk menggerakkan, membimbing, mendorong, membina, dan melindungi warga sekolah sebagaimana dirumuskan oleh Solana dan Mustika (2023). Bagi lembaga PAUD, kepemimpinan tidak berhenti pada



pengambilan keputusan, melainkan tampak dalam kemampuan menciptakan iklim kerja yang memungkinkan guru berani belajar, menerima umpan balik, dan mengembangkan praktik pembelajaran. Putri et al. (2023) memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan adaptif berhubungan dengan lingkungan kerja yang kondusif serta dorongan guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Pilihan gaya kepemimpinan menjadi penting karena kebutuhan guru dan dinamika lembaga tidak selalu berada dalam kondisi yang sama. Fritriyani et al. (2021) mengelompokkan gaya kepemimpinan kepala sekolah ke dalam tipe otoriter, *laissez-faire*, dan demokratis. Gaya otoriter memungkinkan keputusan diambil secara terpusat ketika lembaga membutuhkan ketegasan dan kecepatan tindakan, sedangkan gaya demokratis membuka ruang partisipasi guru dalam penyusunan keputusan. Di sisi lain, gaya *laissez-faire* dapat memberi keleluasaan bagi guru untuk mengembangkan inisiatif profesionalnya. Eshaghi et al. (2026) menawarkan pandangan yang lebih kolaboratif melalui kepemimpinan terdistribusi, yaitu kepemimpinan yang tidak sepenuhnya melekat pada satu individu, melainkan tumbuh melalui diskusi, tanggung jawab bersama, dan pertukaran pengalaman antarpendidik. Kemampuan kepala sekolah untuk bergerak dari mengarahkan, melatih, mendukung, hingga mendelegasikan sesuai kesiapan guru juga berkaitan dengan peningkatan kinerja secara keseluruhan (Sentana & Wiyasa, 2021).

Pengembangan SDM guru yang memadai menuntut proses yang lebih luas daripada sekadar mengirim guru mengikuti pelatihan. Supervisi akademik perlu dirancang secara terstruktur, dijalankan secara berkelanjutan, dan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi maupun mutu lembaga (Sulistyowati et al., 2025). Program pengembangan profesional juga perlu bersifat komprehensif, berkelanjutan, serta kontekstual agar dapat menjawab kebutuhan guru dalam praktik sehari-hari (Raihan et al., 2025). Pelatihan, pendampingan, *workshop*, *lesson study*, pendidikan lanjutan, dan dukungan kelembagaan merupakan sejumlah strategi yang dapat saling melengkapi dalam pengembangan kompetensi profesional guru PAUD (Silalahi & Sahara, 2022). Dengan demikian, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pengembangan SDM perlu dibaca sebagai rangkaian proses yang membutuhkan bentuk kepemimpinan berbeda sesuai persoalan yang muncul pada setiap tahapnya.

Sejumlah studi telah menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak pengembangan SDM di lembaga PAUD. Maknun et al. (2023) memperlihatkan bahwa keberhasilan pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah mengelola dan memberdayakan sumber daya lembaga. Sementara itu, Musa et al. (2022) menekankan kapasitas kepala sekolah dalam memfasilitasi serta menggerakkan guru agar terus meningkatkan kompetensinya. Kedua studi tersebut memberikan dasar kuat mengenai sentralitas peran kepala sekolah, tetapi belum secara khusus memetakan bagaimana variasi gaya kepemimpinan diterapkan dalam rangkaian manajemen pengembangan SDM guru. Padahal, persoalan supervisi yang belum optimal dan kesenjangan kompetensi guru di TK Dharma Indria II memperlihatkan bahwa satu bentuk kepemimpinan tidak selalu memadai untuk menjawab seluruh kebutuhan lembaga.

Atas dasar celah tersebut, penelitian ini menawarkan pembacaan yang lebih terintegrasi mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan SDM guru PAUD. Kebaruan penelitian terletak pada pemetaan penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pengembangan SDM di TK Dharma Indria II. Fokus ini memungkinkan analisis tidak hanya berhenti pada identifikasi tipe kepemimpinan, tetapi juga menjelaskan fungsi masing-masing gaya dalam merespons kebutuhan guru dan dinamika kelembagaan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan serta



menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengembangan SDM guru di TK Dharma Indria II. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual sebagai dasar penguatan profesionalisme guru serta mutu layanan PAUD.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di TK Dharma Indria II, lembaga PAUD di bawah naungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Jember, karena di lembaga tersebut ditemukan kebutuhan untuk memahami praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam merespons variasi kompetensi guru dan pelaksanaan supervisi akademik. Penelitian berlangsung selama kurang lebih tiga bulan pada tahun 2026. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menelusuri praktik kepemimpinan sebagaimana berlangsung dalam konteks keseharian lembaga, terutama pada proses pengembangan sumber daya manusia guru. Partisipan berjumlah tujuh orang, meliputi satu kepala sekolah, lima guru, dan satu tenaga kependidikan. Mereka dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengambilan kebijakan, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, administrasi kegiatan, serta pengalaman mengikuti supervisi dan pembinaan di lembaga.

Data dibangun melalui keterlibatan peneliti dalam observasi partisipatif terhadap kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan SDM, seperti interaksi kepala sekolah dengan guru, pelaksanaan supervisi akademik, rapat, dan aktivitas pengembangan kompetensi. Untuk memperdalam informasi yang tidak seluruhnya tampak dalam observasi, wawancara semi-terstruktur dilakukan pada 30 April 2026 kepada kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Pokok wawancara mencakup pertimbangan kepala sekolah dalam mengambil keputusan, bentuk pelibatan guru, pelaksanaan pembinaan dan supervisi, dukungan pengembangan profesional, serta evaluasi program. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan menggunakan pedoman observasi, pedoman wawancara semi-terstruktur, dan format telaah dokumentasi. Dokumen yang ditelaah mencakup instrumen supervisi, program atau jadwal kegiatan pengembangan guru, catatan rapat, serta catatan hasil wawancara sebagai bahan pendukung untuk menelusuri kesesuaian antara praktik, pernyataan informan, dan bukti administratif.

Pengolahan data dilakukan sejak proses pengumpulan berlangsung melalui penyeleksian informasi, pemberian kode, pengelompokan kategori, penyajian pola, dan penarikan kesimpulan secara bertahap. Setiap temuan ditempatkan dalam matriks analisis yang mempertautkan bentuk kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* dengan tahapan pengembangan SDM guru yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Kode-kode awal yang muncul dari catatan observasi, transkrip wawancara, dan dokumen kemudian dipadukan menjadi kategori dan tema untuk menjelaskan pola penerapan kepemimpinan kepala sekolah. Kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan teori. Informasi dari kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen, kemudian ditafsirkan menggunakan kerangka gaya kepemimpinan dan pengembangan SDM yang sesuai dengan fokus kajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Interaksi kepala sekolah dengan warga TK Dharma Indria II memperlihatkan bahwa pengembangan SDM guru tidak dijalankan melalui satu pola kepemimpinan yang tetap. Tindakan kepala sekolah berubah mengikuti jenis kebutuhan yang dihadapi, mulai dari

penetapan peserta pelatihan, perumusan kebutuhan pengembangan, hingga penerapan inovasi pembelajaran di kelas. Analisis terhadap wawancara, observasi, dan dokumen menghasilkan tiga pola yang tampak dalam praktik tersebut, yaitu kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Ketiga pola tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan muncul pada konteks pengembangan SDM yang berbeda. Ringkasan hubungan antara gaya kepemimpinan, bentuk tindakan, tahap pengembangan SDM, dan kontribusinya terhadap guru disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan SDM Guru

Gaya Kepemimpinan	Konteks dan Bentuk Penerapan	Tahap Pengembangan SDM	Kontribusi terhadap Pengembangan SDM
Otoriter	Kepala sekolah menunjuk langsung guru untuk mengikuti pelatihan atau <i>workshop</i> yang dipandang sesuai dengan kebutuhan kompetensi lembaga.	Perencanaan dan pelaksanaan	Memastikan kebutuhan peningkatan kompetensi segera ditindaklanjuti melalui penugasan guru yang relevan.
Demokratis	Kepala sekolah membuka forum rapat awal semester untuk membahas kebutuhan pelatihan, usulan guru, dan prioritas kegiatan pengembangan kompetensi.	Perencanaan dan evaluasi kebutuhan	Memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan kebutuhan serta terlibat dalam penetapan prioritas pengembangan.
<i>Laissez-faire</i>	Guru diberi keleluasaan menentukan cara menerapkan hasil pelatihan, memilih media, dan mengembangkan strategi pembelajaran di kelas.	Pelaksanaan dan monitoring	Mendorong inisiatif, kreativitas, serta tanggung jawab guru dalam menerapkan hasil pengembangan profesional.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, gaya otoriter muncul ketika lembaga memerlukan keputusan yang segera terkait penugasan guru untuk mengikuti pelatihan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa penunjukan dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara materi pelatihan dan tugas guru di lembaga. Dukungan juga diberikan melalui fasilitasi pendaftaran ketika kegiatan memerlukan biaya. Kepala sekolah menyampaikan, “*Saya menunjuk guru untuk mengikuti pelatihan atau workshop sesuai kompetensinya. Jika ada biaya pendaftaran, biasanya saya membantu mendaftarkan agar guru dapat mengikuti kegiatan tersebut*” (KS-01). Pengalaman tersebut dikonfirmasi oleh seorang guru yang menyatakan, “*Saya biasanya ditunjuk langsung untuk mengikuti pelatihan. Karena saya menangani kurikulum, ketika ada pelatihan tentang perancangan modul ajar, kepala sekolah menunjuk saya untuk mengikuti kegiatan itu*” (G-01).

Ruang partisipasi guru lebih tampak ketika lembaga menyusun agenda pengembangan kompetensi pada awal semester. Pada situasi ini, kepala sekolah menggunakan pola demokratis dengan mengundang guru untuk mengemukakan kebutuhan pelatihan dan mendiskusikan prioritas program yang akan dijalankan. Kepala sekolah menyampaikan, “*Pada awal semester kami menjadwalkan rapat untuk membahas pelatihan yang dibutuhkan guru, misalnya pelatihan penanganan anak, teknologi, dan kebutuhan lainnya*” (KS-01). Seorang guru juga menjelaskan, “*Kami diberi kesempatan berdiskusi dan menyampaikan kebutuhan, misalnya*

pelatihan pemanfaatan *interactive flat panel* yang tersedia di kelas” (G-02). Usulan yang muncul dalam forum tersebut digunakan sebagai bahan penyusunan agenda pengembangan guru pada semester berjalan, sehingga keterlibatan guru tidak berhenti pada penyampaian pendapat.

Pola *laissez-faire* ditemukan pada tahap penerapan hasil pengembangan profesional di ruang kelas. Kepala sekolah tidak memberikan instruksi teknis yang rinci mengenai media, metode, atau bentuk inovasi yang harus digunakan oleh guru setelah mengikuti pelatihan. Guru memperoleh ruang untuk menyesuaikan hasil pelatihan dengan karakteristik anak dan kebutuhan pembelajaran di kelasnya. Seorang guru menyampaikan, “Setelah mengikuti pelatihan, kami diberi kebebasan untuk mencoba menerapkan hasilnya di kelas sesuai kebutuhan anak-anak” (G-03). Pernyataan tersebut diperkuat oleh tenaga kependidikan yang menyatakan, “Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan kegiatan pembelajaran di kelas, termasuk ketika guru mencoba media atau kegiatan baru” (TKP-01). Dalam praktiknya, keleluasaan tersebut tetap berada dalam koridor program lembaga dan dapat ditinjau kembali melalui kegiatan supervisi atau percakapan profesional apabila diperlukan.

Keterhubungan bukti dari berbagai sumber dirangkum dalam Tabel 2. Tabel tersebut memperlihatkan bahwa setiap pola kepemimpinan tidak hanya didasarkan pada pernyataan satu informan, tetapi ditopang oleh konfirmasi lintas informan, hasil pengamatan, dan dokumen yang tersedia di lembaga.

Tabel 2. Matriks Bukti Empiris Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya Kepemimpinan	Bukti Wawancara	Bukti Observasi	Bukti Dokumen
Otoriter	Kepala sekolah dan guru menjelaskan adanya penunjukan langsung peserta pelatihan berdasarkan kebutuhan kompetensi.	Arahan penugasan guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan disampaikan oleh kepala sekolah.	Sertifikat pelatihan, bukti pendaftaran, atau surat tugas guru.
Demokratis	Kepala sekolah dan guru menjelaskan adanya forum rapat untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi.	Guru menyampaikan usulan pelatihan dan terlibat dalam pembahasan agenda semester.	Notulen rapat awal semester atau agenda kegiatan pengembangan guru.
<i>Laissez-faire</i>	Guru dan tenaga kependidikan menjelaskan adanya keleluasaan guru dalam menerapkan hasil pelatihan di kelas.	Guru mengembangkan media atau strategi pembelajaran tanpa instruksi teknis langsung dari kepala sekolah.	Modul ajar, perangkat pembelajaran, atau dokumentasi media hasil inovasi guru.

Tabel 2 menegaskan adanya konsistensi informasi antarsumber dalam menggambarkan penerapan ketiga pola kepemimpinan. Penugasan langsung tampak pada kebutuhan pelatihan yang harus segera direspons, sedangkan forum rapat digunakan untuk menampung kebutuhan pengembangan yang memerlukan kesepakatan bersama. Keleluasaan guru terlihat setelah kegiatan pelatihan, terutama ketika mereka menerjemahkan pengetahuan baru ke dalam praktik pembelajaran. Dengan demikian, temuan lapangan menggambarkan penggunaan pola



kepemimpinan yang berbeda pada tahap pengembangan SDM guru, yaitu penugasan pada tahap perencanaan dan pelaksanaan, partisipasi pada tahap penentuan kebutuhan, serta pemberian otonomi pada tahap penerapan hasil pengembangan profesional.

Pembahasan

Pengembangan SDM guru di TK Dharma Indria II berlangsung melalui kepemimpinan yang berubah mengikuti persoalan yang muncul dalam kegiatan lembaga. Kepala sekolah tidak menempatkan seluruh guru dalam pola pengelolaan yang sama, karena kebutuhan kompetensi, kesiapan guru, dan tuntutan pembelajaran tidak selalu serupa. Pada kondisi tertentu, keputusan perlu diambil secara langsung agar kebutuhan pengembangan tidak tertunda. Dalam situasi lain, kepala sekolah membuka ruang dialog atau memberi keleluasaan kepada guru untuk menentukan cara menerapkan pengetahuan baru di kelas. Pola ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung antara arah lembaga, kebutuhan profesional guru, dan dinamika pembelajaran anak usia dini.

Penunjukan guru untuk mengikuti pelatihan merupakan bentuk keputusan langsung yang muncul ketika lembaga membutuhkan penguatan kompetensi tertentu. Tindakan tersebut tidak semata-mata menunjukkan dominasi kepala sekolah, tetapi mencerminkan pertimbangan terhadap kesesuaian antara bidang tugas guru dan materi kegiatan pengembangan. Guru yang memiliki tanggung jawab pada aspek kurikulum, misalnya, memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan penyusunan modul ajar agar pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan dalam tugasnya. Penafsiran ini memperluas temuan Frismelly et al. (2021) tentang keterkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, karena keputusan tegas dalam penelitian ini diarahkan pada ketepatan sasaran pengembangan kompetensi, bukan hanya penguatan kedisiplinan. Dengan demikian, unsur otoriter lebih tepat dipahami sebagai respons kontekstual terhadap kebutuhan yang membutuhkan tindakan cepat.

Berbeda dari keputusan yang harus segera ditetapkan, penyusunan agenda pengembangan pada awal semester membuka ruang yang lebih partisipatif. Guru membawa pengalaman mengajar, kendala yang ditemui di kelas, serta kebutuhan pelatihan yang tidak selalu dapat dikenali hanya melalui pengamatan kepala sekolah. Forum diskusi memungkinkan informasi tersebut masuk ke dalam pertimbangan lembaga sebelum program disusun. Reannisa et al. (2025) menekankan bahwa asesmen kebutuhan membantu perencanaan pendidikan berpijak pada kondisi nyata, sedangkan Silalahi dan Sahara (2022) memandang pengembangan kompetensi profesional guru PAUD perlu disesuaikan dengan kebutuhan pendidik. Dalam konteks penelitian ini, dialog awal semester membuat perencanaan tidak bergerak sepenuhnya secara *top-down*, melainkan terbentuk melalui pertemuan antara prioritas lembaga dan pengalaman profesional guru.

Partisipasi tersebut tidak akan menghasilkan perubahan apabila tidak diikuti dukungan kelembagaan. Kepala sekolah berperan menghubungkan kebutuhan yang disampaikan guru dengan sumber daya yang tersedia, seperti informasi kegiatan, administrasi pendaftaran, atau penyesuaian penugasan. Posisi ini selaras dengan Solana dan Mustika (2023) yang menjelaskan peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam menggerakkan, membimbing, memberi dorongan, membina, dan melindungi warga sekolah. Di sisi lain, Yoseptry et al. (2023) menunjukkan bahwa manajemen sumber daya guru berkaitan dengan mutu layanan PAUD. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan tersebut menjadi lebih nyata ketika dukungan kepala sekolah tidak berhenti pada perencanaan, tetapi diteruskan melalui fasilitasi yang memungkinkan guru benar-benar mengikuti kegiatan pengembangan.





Kebebasan guru dalam menerapkan hasil pelatihan di kelas perlu dibaca sebagai bentuk kepercayaan profesional, bukan sebagai pelepasan tanggung jawab kepala sekolah. Guru diberi kesempatan memilih media, strategi, dan bentuk aktivitas yang paling sesuai dengan karakteristik anak, sementara tujuan pembelajaran dan arah program lembaga tetap menjadi batas bersama. Karena itu, penggunaan istilah *laissez-faire* dalam penelitian ini tidak merujuk pada kebebasan tanpa pengawasan, melainkan pada otonomi profesional yang terbatas. Pemaknaan tersebut berkaitan dengan Sentana dan Wiyasa (2021), yang menempatkan penyesuaian tindakan kepemimpinan dengan kesiapan guru sebagai unsur penting dalam mendukung kinerja. Perspektif ini juga memperluas Berliana dan Supriyanto (2021) dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dapat muncul dalam pengembangan SDM guru PAUD, bukan hanya dalam konteks pendidikan menengah.

Kegiatan pengembangan profesional menjadi lebih bermakna ketika guru tidak hanya hadir dalam pelatihan, tetapi memperoleh dukungan untuk mengolah pengalaman belajar tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Kepala sekolah menjalankan fungsi fasilitator melalui pemberian akses, dorongan, dan kesempatan bagi guru untuk mengikuti kegiatan yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran. Peran tersebut sejalan dengan Septian et al. (2025) yang menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator dan motivator dalam pengembangan SDM guru. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa fasilitasi juga perlu memberi ruang bagi inisiatif guru untuk mencari peluang belajar dan menyesuaikan hasil pelatihan dengan situasi kelas. Dengan demikian, pengembangan kompetensi terbentuk melalui hubungan timbal balik antara dukungan lembaga dan keterlibatan aktif guru.

Cara kepala sekolah melakukan monitoring turut menentukan bagaimana guru memaknai proses pengembangan tersebut. Pengamatan terhadap kesiapan mengajar, penggunaan media, dan aktivitas pembelajaran tidak ditempatkan sebagai pemeriksaan yang berorientasi pada kesalahan, tetapi sebagai kesempatan untuk berdialog mengenai praktik yang sedang dijalankan. Umpan balik yang disampaikan secara personal membuat proses supervisi lebih dekat dengan pendampingan profesional. Ma'rif dan Sonia (2025) menjelaskan bahwa supervisi humanistik dapat membangun suasana yang mendukung pengembangan kompetensi guru. Temuan ini juga berkaitan dengan Sulistyowati et al. (2025), yang menempatkan supervisi akademik berkelanjutan sebagai unsur penting dalam pengelolaan mutu PAUD, meskipun keberlanjutan di TK Dharma Indria II tampak melalui komunikasi rutin dan peninjauan praktik pembelajaran.

Evaluasi pengembangan SDM di TK Dharma Indria II tidak berhenti pada pencatatan keikutsertaan guru dalam pelatihan atau kepemilikan sertifikat. Melalui refleksi dan percakapan bersama, kepala sekolah dan guru dapat menilai bagian program yang perlu dipertahankan, diperbaiki, atau disesuaikan dengan kebutuhan berikutnya. Proses ini menghubungkan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penerapan hasil belajar, dan peninjauan ulang dalam satu siklus pengembangan profesional. Kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa variasi tindakan kepemimpinan memiliki fungsi yang berbeda dalam pengembangan SDM guru: keputusan langsung digunakan ketika kebutuhan harus segera ditangani, partisipasi guru diperlukan saat agenda pengembangan dirumuskan, dan otonomi profesional diberikan ketika guru menerapkan hasil pelatihan dalam pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan situasional di lembaga PAUD dapat dipahami sebagai proses adaptif yang menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi, kapasitas guru, dan perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.



KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah di TK Dharma Indria II dalam pengembangan SDM guru berlangsung melalui penyesuaian tindakan terhadap kebutuhan yang muncul pada setiap proses pengembangan profesional. Keputusan yang lebih langsung digunakan ketika lembaga perlu segera menempatkan guru pada kegiatan pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya, sedangkan ruang musyawarah digunakan untuk mengenali kebutuhan dan menyusun agenda pengembangan bersama. Pada tahap penerapan hasil pelatihan, guru memperoleh otonomi profesional untuk menyesuaikan media, strategi, dan aktivitas belajar dengan karakteristik anak, tanpa melepaskan arah program lembaga. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terjawab melalui gambaran bahwa gaya otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* tidak muncul sebagai pilihan yang saling menggantikan secara kaku, melainkan sebagai tindakan adaptif yang digunakan sesuai urgensi keputusan, kebutuhan partisipasi, dan kesiapan guru dalam mengembangkan kompetensinya.

Makna praktis dari temuan ini terletak pada perlunya kepala sekolah PAUD membangun pengembangan profesional guru sebagai rangkaian yang saling terhubung, mulai dari pemetaan kebutuhan, penyusunan agenda bersama, fasilitasi akses belajar, pendampingan melalui supervisi dialogis, hingga refleksi terhadap penerapan hasil pelatihan di kelas. Pola tersebut dapat menjadi kerangka kerja kontekstual bagi lembaga PAUD untuk menyeimbangkan arah organisasi dengan kepercayaan terhadap kapasitas guru, sehingga pengembangan kompetensi tidak berhenti pada keikutsertaan dalam kegiatan, tetapi berlanjut pada perbaikan praktik pembelajaran. Temuan ini bersifat terikat pada kondisi TK Dharma Indria II dan belum dimaksudkan sebagai pola yang dapat diterapkan secara seragam pada seluruh lembaga PAUD. Kajian berikutnya dapat memperluas konteks melalui studi lintas lembaga, pendekatan *mixed methods*, atau pengujian hubungan antara kepemimpinan adaptif, kinerja guru, dan mutu layanan PAUD agar keterterapan temuan dapat dipahami secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Berliana, S. F., & Supriyanto. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pendidikan Menengah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9, 1052–1063.
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/43075>
- Budyawati, L. P. I., Khutobah, & Geraldhyne, V. J. (2021). Survei Pemahaman dan Upaya Guru dalam Mengembangkan Multipel Inteligen Anak Usia Dini pada Taman Kanak-Kanak di Kabupaten Jember. *Jurnal Program Studi PGRA*, 7(2), 185–204.
<https://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/seling/article/view/852>
- Eshaghi, A., Hadley, F., & Wong, S. (2026). The Role of Distributed Leadership in Early Childhood Education: A Case Study. *Cogent Education*, 13(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2026.2654917>
- Fajar, I. A., Octarina, M., Sundari, A., & Eliza, D. (2026). Analisis Kesiapan Kompetensi Guru PAUD dalam Pembelajaran Berbasis Digital: Studi Kasus di Satuan PAUD Kota Padang. *Didaktik: Jurnal Ilmiah FKIP Universitas Mandiri*, 12(2), 298–307.
<https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.12847>
- Frismelly, A., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *DIRASAH*, 4(2), 81–88.
<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/308>



- Fritriyani, F., Aidil, A., & Zainab, Z. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ideal. *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 19(2), 177–185. <https://doi.org/10.37092/el-ghiroh.v19i2.332>
- Harmendi, M., Lian, B., & Wardarita, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *PRODU: Prokurasi Edukasi-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 93–107. <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i2.2589>
- Hulkin, M., Shaleh, Bella, S., & Shaleh. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia pada Abad 21. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), 1313–1319. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.814>
- 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), 1035–1043. <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3322912>
- Ma'ruf, L. E., & Sonia, N. R. (2025). Supervisi Humanistik sebagai Pendekatan Inovatif dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Era Digital. *EDUMANAGERIAL: Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 181–198. <https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/edumanagerial/article/view/5583>
- Musa, S., Nurhayati, S., Jabar, R., Sulaimawan, D., & Fauziddin, M. (2022). Upaya dan Tantangan Kepala Sekolah PAUD dalam Mengembangkan Lembaga dan Memotivasi Guru untuk Mengikuti Program Sekolah Penggerak. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(5), 4239–4254. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i5.2624>
- Puspitasari, D., Rofiq, A., Asyari, H., & Nasucha, J. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3, 70–83. <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/munaddhomah/article/view/196>
- Putri, R. D., Widayatsih, T., & Mahasir, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru TK. *ALIGNMENT: Journal Of Administration and Educational Management*, 6(1), 232–240. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5398>
- Raihan, I. M., Nurhattati, & Kamaludin. (2025). Evaluasi Program Pelatihan dalam Peningkatan Kompetensi Guru di PAUD: Systematic Literature Review. *Journal on Education*, 07(02), 8916–8928. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/7786/6121>
- Reannisa, F., Lorenta, H., Aghnia, S. N., Rismiyati, L. A., & Sulistiyana. (2025). Peran Asesmen Kebutuhan dalam Optimalisasi Perencanaan Pendidikan di Era Merdeka Belajar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10, 700–711. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/28473>
- Sentana, I. K. J., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Resiliensi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Mimbar PGSD Undiksha*, (1), 104–115. <https://doi.org/10.23887/jjpsd.v9i1.32082>
- Septian, D., Dwi Kurniawan, G., Fakhrin, E., & Cinantya, C. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, 10(2), 353–259. <https://ejournal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/525>
- Silalahi, R. Y. B., & Sahara, S. (2022). Upaya Pengembangan SDM Guru PAUD Berbasis Kompetensi Profesional. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(6), 6478–6491. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i6.2691>



- Solana, R. M., & Mustika, D. (2023). Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Pendidikan. *Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(1), 406–418. <https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.231>
- Sulistyowati, C., Waruwu, M., Enawaty, E., & Halida. (2025). Analisis Implementasi Supervisi Pendidikan di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD): Studi Literatur Sistematis. *Jiip (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 8(1), 416–422. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6609>
- Yoseptry, R., Nuryati, E., Al Nisa, H. F., & Aisyah, W. S. (2023). Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini Di TK Al-Hidayah Pesanggrahan. *AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies*, 6(2), 542–552. https://al-afkar.com/index.php/Afkar_Journal/article/view/569