

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM MENGAJAR ANAK USIA DINI DI TK AL MANAR

Author: Eni Suprapti¹, Khusnul Khotimah²
Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam 45, Bekasi, Indonesia
E-mail: enispt.hafizh@gmail.com¹, khusnul.85brebes@gmail.com²

Abstract

This study aims to examine the factors that influence the leadership style of school principals and its impact on teachers' performance in teaching early childhood education at Al Manar Kindergarten. Through a qualitative approach using interview and direct observation techniques, it was found that the principal's character, socio-cultural conditions, approach to the curriculum, and forms of support for teachers contribute to the leadership style applied. Democratic leadership style has been proven to enhance teacher participation, workplace comfort, and the quality of early childhood education.

Keywords: leadership style, teacher performance, early childhood education, democratic leadership, Al Manar Kindergarten

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah serta pengaruhnya terhadap kinerja guru dalam mengajar anak usia dini di TK Al Manar. Melalui pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara dan observasi langsung, ditemukan bahwa karakter kepala sekolah, kondisi sosial budaya, pendekatan terhadap kurikulum, serta bentuk dukungan terhadap guru berkontribusi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan demokratis terbukti meningkatkan partisipasi guru, kenyamanan kerja, serta kualitas pembelajaran anak usia dini.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, kinerja guru, anak usia dini, kepemimpinan demokratis, TK Al Manar

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musyitari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musyitari.v1i2.365)**Copyright : author****Publish by : musytari**

This work is licensed

under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)**1. Pendahuluan**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim belajar yang kondusif, terutama pada satuan pendidikan anak usia dini. Iklim pembelajaran yang positif ini terbentuk melalui interaksi kompleks antara berbagai elemen organisasi sekolah, dimana kepala sekolah berperan sebagai arsitek utama dalam merancang dan memelihara budaya kerja yang produktif. Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat mendorong semangat, kreativitas, dan produktivitas guru, yang pada akhirnya akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan perkembangan optimal anak didik. Dalam konteks pendidikan anak usia dini, kompleksitas tugas guru mencakup tidak hanya aspek akademik, tetapi juga pengembangan karakter, kreativitas, dan keterampilan sosial-emosional anak. Oleh karena itu, guru PAUD memerlukan dukungan kepemimpinan yang mampu memfasilitasi pengembangan profesional berkelanjutan, memberikan motivasi intrinsik, dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan eksplorasi metode pembelajaran inovatif. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam hal ini menjadi faktor determinan yang mempengaruhi bagaimana guru dapat mengaktualisasikan potensi mereka dalam mendidik generasi penerus bangsa.

Namun, hingga kini belum banyak penelitian mendalam yang mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah secara spesifik mempengaruhi kinerja guru di lingkungan Taman Kanak-Kanak (TK), khususnya di TK Al Manar. Kelangkaan riset empiris ini menjadi tantangan tersendiri dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan PAUD, mengingat setiap institusi pendidikan memiliki karakteristik unik yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteks lokal, budaya organisasi, dan kebutuhan spesifik komunitas sekolah.

TK Al Manar, sebagai salah satu institusi pendidikan anak usia dini, menghadapi dinamika kepemimpinan yang kompleks dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Dengan latar belakang nilai-nilai Islam yang menjadi foundation institusi, kepemimpinan di TK Al Manar memiliki dimensi tambahan berupa integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Hal ini menciptakan keunikan tersendiri dalam pola kepemimpinan yang memerlukan kajian mendalam untuk memahami efektivitasnya terhadap kinerja guru.

Lebih lanjut, era digital dan tuntutan kurikulum yang terus berkembang menambah kompleksitas tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam memimpin lembaga PAUD. Kepala sekolah dituntut tidak hanya mampu mengelola aspek administratif, tetapi juga harus menjadi pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi guru untuk terus berinovasi dalam metodologi pembelajaran, mengadaptasi teknologi pendidikan, dan mengembangkan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Urgensi penelitian ini semakin menguat ketika melihat fakta bahwa kinerja guru PAUD memiliki korelasi langsung dengan outcome pembelajaran anak. Guru yang termotivasi, kreatif, dan memiliki dukungan kepemimpinan yang baik cenderung menghasilkan inovasi pembelajaran yang lebih efektif, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan mampu mengidentifikasi serta mengembangkan potensi unik setiap anak didik. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak tepat dapat mengakibatkan stagnasi profesional guru, menurunnya motivasi kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada anak-anak.

Dengan demikian, penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di TK Al Manar menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam bidang kepemimpinan pendidikan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas kepemimpinan di institusi pendidikan anak usia dini, khususnya TK Al Manar dan institusi serupa lainnya.

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan Anak Usia Dini

Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2013). Dalam konteks pendidikan anak usia dini (PAUD), kepala sekolah berperan sebagai manajer, inovator, motivator, sekaligus teladan dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendukung perkembangan anak. Menurut Katz & Kahn (1978), kepemimpinan yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan karakteristik organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa kategori utama, seperti:

- Otoriter (autocratic): Pemimpin memegang kendali penuh dalam pengambilan keputusan, seringkali membatasi inisiatif guru (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

- Demokratis (democratic): Pemimpin mendorong partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka (Bass & Avolio, 1994).
- Laissez-faire: Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada guru tanpa intervensi langsung (Northouse, 2016).

Penelitian oleh Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja, keterlibatan emosional, dan produktivitas guru.

Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1988) menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan, pengalaman, dan kemampuan bawahannya. Dalam kasus kepala sekolah TK, pendekatan ini sangat penting untuk menghadapi guru dengan latar belakang yang berbeda, situasi darurat (seperti pandemi), atau perubahan kebijakan kurikulum.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru ditentukan oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, motivasi, serta kompetensi profesional. Menurut Sergiovanni (2001), kepala sekolah yang mampu memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, serta membangun relasi yang kuat dengan guru akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran. Studi oleh Leithwood & Jantzi (2005) juga menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan efikasi guru dan hasil belajar siswa. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan.

Kurikulum dan Dukungan Profesional

Kepemimpinan kepala sekolah dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kurikulum sangat menentukan arah pembelajaran di kelas. Menurut Fullan (2014), perubahan kurikulum yang sukses memerlukan kepemimpinan yang komunikatif dan kolaboratif. Di era Kurikulum Merdeka, kepala sekolah harus mampu memfasilitasi pelatihan, pendampingan, dan evaluasi agar guru mampu beradaptasi dengan pendekatan *student-centered learning* dan *deep learning*.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru di TK Al Manar. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja guru merupakan konstruk kompleks yang memerlukan pemahaman kontekstual dan interpretatif yang mendalam. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjektif para pelaku pendidikan dalam setting alamiah mereka.

Studi kasus dipilih sebagai strategi penelitian karena memungkinkan investigasi intensif terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dibedakan secara tegas. Dalam konteks penelitian ini, TK Al Manar menjadi bounded system yang memiliki karakteristik unik dengan nilai-nilai Islam sebagai landasan filosofis institusi, sehingga memerlukan pendekatan holistik untuk memahami dinamika kepemimpinan yang terjadi di dalamnya.

Lokasi dan Setting Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di TK Al Manar, sebuah institusi pendidikan anak usia dini yang berkomitmen pada integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran. Pemilihan TK Al Manar sebagai lokus penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis, antara lain:

keunikan filosofi pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, track record institusi dalam pengembangan kualitas pembelajaran, dan aksesibilitas untuk melakukan penelitian mendalam.

Setting penelitian mencakup berbagai ruang dan aktivitas di lingkungan TK Al Manar, mulai dari ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah, hingga area bermain anak. Keberagaman setting ini memungkinkan peneliti untuk mengamati manifestasi kepemimpinan kepala sekolah dalam berbagai konteks interaksi, baik formal maupun informal, yang dapat memberikan gambaran komprehensif tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui observasi langsung di TK Al Manar yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Observasi ini mencakup pengamatan terhadap aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam berbagai situasi, mulai dari rapat koordinasi dengan guru, supervisi pembelajaran di kelas, interaksi dengan orang tua siswa, hingga kegiatan pengembangan profesional guru.

Teknik observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif terbatas, dimana peneliti hadir di lokasi penelitian namun tidak terlibat secara aktif dalam aktivitas yang diamati. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan bias peneliti sekaligus mempertahankan objektivitas dalam pengamatan. Setiap observasi didokumentasikan melalui field notes yang komprehensif, mencakup deskripsi detail aktivitas, konteks situasional, dan refleksi awal peneliti.

Fokus observasi meliputi: (1) gaya komunikasi kepala sekolah dengan guru dan staf; (2) cara kepala sekolah memberikan arahan dan feedback; (3) proses pengambilan keputusan; (4) mekanisme motivasi dan penghargaan; (5) strategi penyelesaian konflik; dan (6) pola interaksi dalam berbagai setting formal dan informal.

Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dengan kepala sekolah, Ibu Prihatini Mufidah, S.Pd.I., menjadi sumber data primer yang krusial dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan pada tanggal 9 Mei 2025 di lokasi sekolah, tepatnya di ruang kepala sekolah yang memberikan suasana natural dan nyaman bagi informan untuk berbagi pengalaman dan perspektifnya. Wawancara dirancang menggunakan teknik semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang fleksibel, memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap topik-topik yang muncul secara spontan selama proses wawancara. Durasi wawancara berkisar antara 90-120 menit, dengan pembagian sesi untuk memastikan kenyamanan informan dan kualitas data yang diperoleh.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik yang mengikuti model Miles dan Huberman, meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dimulai sejak pengumpulan data berlangsung, memungkinkan peneliti untuk melakukan refleksi dan penyesuaian strategi pengumpulan data berdasarkan temuan-temuan awal. Tahap reduksi data melibatkan proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data kasar menjadi informasi yang lebih terfokus. Penyajian data dilakukan melalui matriks, diagram, dan narasi yang memudahkan pemahaman pola-pola yang muncul. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan terus-menerus diperkuat dengan bukti-bukti empiris yang ditemukan.

4. Hasil dan Pembahasan

Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam dengan Ibu Prihatini Mufidah, S.Pd.I., dapat diidentifikasi bahwa kepala sekolah TK Al Manar menerapkan gaya kepemimpinan

demokratis yang termanifestasi dalam berbagai aspek pengelolaan institusi. Gaya kepemimpinan demokratis ini ditandai dengan keterbukaan terhadap ide guru, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, serta pemberian ruang dialog setiap minggu melalui forum sharing yang telah dilembagakan sebagai bagian integral dari budaya organisasi sekolah. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis ini tercermin dalam beberapa indikator konkret. Pertama, adanya mekanisme konsultasi rutin dimana setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan aspirasi, saran, dan ide-ide inovatif terkait pembelajaran. Kedua, proses pengambilan keputusan yang bersifat kolaboratif, dimana kepala sekolah tidak memaksakan kehendak pribadi melainkan memfasilitasi diskusi terbuka untuk mencapai konsensus bersama. Ketiga, penghargaan terhadap diversitas pendapat dan encouragement terhadap critical thinking dari seluruh anggota tim. Forum sharing mingguan yang diselenggarakan setiap hari Kamis menjadi wadah strategis untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis. Dalam forum ini, guru-guru dapat berbagi pengalaman pembelajaran, mendiskusikan tantangan yang dihadapi, dan secara kolektif mencari solusi inovatif. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang memandu diskusi, memastikan setiap suara didengar, dan membantu menyintesis berbagai perspektif menjadi action plan yang dapat diimplementasikan.

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan demokratis ini juga tercermin dalam pemberian otonomi profesional kepada guru. Guru diberikan keleluasaan untuk mengeksplorasi metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa mereka, selama tetap berada dalam koridor kurikulum yang berlaku dan nilai-nilai institutional. Hal ini menciptakan sense of ownership dan professional empowerment yang berkontribusi positif terhadap motivasi dan kinerja guru.

Penyesuaian Gaya Kepemimpinan

Salah satu kekuatan kepemimpinan di TK Al Manar adalah kemampuan kepala sekolah untuk mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik. Kepemimpinan disesuaikan dengan latar belakang dan kompetensi guru, mencerminkan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip kepemimpinan situasional. Guru baru mendapatkan pembinaan intensif melalui program mentoring yang terstruktur, sementara guru senior diberi kepercayaan sebagai role model dan mentor bagi rekan-rekan junior mereka. Program pembinaan untuk guru baru mencakup beberapa komponen utama: orientasi terhadap visi-misi sekolah, pengenalan terhadap budaya organisasi, pelatihan metodologi pembelajaran yang sesuai dengan filosofi sekolah, dan pendampingan dalam penyusunan perencanaan pembelajaran. Pembinaan ini dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan tingkat pemahaman dan kemampuan adaptasi masing-masing guru baru.

Sementara itu, untuk guru senior, kepala sekolah menerapkan pendekatan delegating yang memberikan tingkat otonomi tinggi dalam pengambilan keputusan operasional. Guru senior tidak hanya diberi tanggung jawab untuk mengelola kelas mereka sendiri, tetapi juga diminta untuk berbagi pengalaman dan expertise kepada guru-guru junior. Sistem buddy system yang diimplementasikan memungkinkan transfer knowledge dan mentoring peer-to-peer yang efektif. Dalam situasi khusus seperti pandemi COVID-19 atau perubahan kurikulum, kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang luar biasa. Selama pandemi, gaya kepemimpinan bergeser ke arah yang lebih suportif dan empathetic, dengan fokus pada dukungan emosional dan teknis kepada guru yang menghadapi tantangan pembelajaran daring. Kepala sekolah secara proaktif mengidentifikasi kebutuhan guru, menyediakan training teknologi pembelajaran, dan memfasilitasi sharing session untuk berbagi best practices dalam pembelajaran online. Ketika terjadi perubahan kurikulum, kepala sekolah mengadopsi pendekatan transformational leadership dengan menjadi change agent yang memfasilitasi

proses adaptasi. Hal ini mencakup penyediaan pelatihan komprehensif, diskusi intensif tentang implikasi perubahan, dan pendampingan berkelanjutan dalam implementasi kurikulum baru.

Dukungan dan Supervisi

System dukungan dan supervisi di TK Al Manar dirancang untuk memastikan continuous improvement dalam kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dilakukan melalui berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Salah satu fokus utama adalah pelatihan terhadap kurikulum baru, seperti Kurikulum Merdeka dan pendekatan *deep learning* yang menekankan pada pengembangan kemampuan berpikir kritis dan kreativitas siswa. Program pelatihan Kurikulum Merdeka yang diselenggarakan tidak hanya mencakup aspek teoretis, tetapi juga praktik implementasi di kelas. Guru-guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan modul pembelajaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka, dengan emphasis pada pembelajaran yang berpusat pada siswa dan pengembangan karakter. Workshop dan seminar rutin diselenggarakan dengan mengundang narasumber dari berbagai institusi pendidikan dan praktisi pembelajaran.

Pendekatan *deep learning* diimplementasikan melalui pelatihan intensif yang mencakup teknik-teknik pembelajaran yang mendorong siswa untuk tidak hanya mengingat informasi, tetapi juga memahami, menganalisis, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam konteks yang berbeda. Guru-guru dilatih untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan high-order thinking dan menciptakan aktivitas pembelajaran yang challengeable namun achievable bagi siswa usia dini. Supervisi dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan pendekatan collaborative supervision yang melibatkan pre-observation conference, classroom observation, dan post-observation conference. Pre-observation conference dilakukan untuk memahami tujuan pembelajaran, strategi yang akan digunakan, dan ekspektasi terhadap outcome pembelajaran. Classroom observation dilakukan dengan menggunakan instrumen yang komprehensif yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Post-observation conference menjadi momen krusial untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan actionable. Umpan balik tidak hanya fokus pada area yang perlu diperbaiki, tetapi juga recognition terhadap strengths dan achievements guru. Setiap sesi supervisi didokumentasikan dengan baik dan menjadi dasar untuk perencanaan professional development selanjutnya. Selain supervisi formal, kepala sekolah juga melakukan supervisory walkthrough yang bersifat informal dan spontan. Hal ini memungkinkan observasi terhadap pembelajaran dalam setting yang natural dan memberikan kesempatan untuk immediate feedback ketika diperlukan.

Penanganan Konflik dan Evaluasi Kinerja

Manajemen konflik di TK Al Manar dilakukan dengan pendekatan yang holistik dan preventif. Masalah kedisiplinan guru ditangani dengan pendekatan persuasif terlebih dahulu, mencerminkan filosofi kepemimpinan yang mengutamakan human development daripada punishment. Pendekatan persuasif ini melibatkan dialog personal yang mendalam untuk memahami root cause dari masalah kedisiplinan, apakah itu terkait dengan faktor personal, profesional, atau organizational. Ketika pendekatan persuasif tidak memberikan hasil yang diharapkan, kepala sekolah menerapkan sistem progressive discipline yang dimulai dengan peringatan verbal, diikuti peringatan tertulis, dan sanksi edukatif. Sanksi edukatif yang diterapkan tidak bersifat punitive, melainkan developmental, seperti additional training, coaching intensif, atau assignment khusus yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru. Kepala sekolah juga menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola dinamika organisasi yang multifaset. Tantangan dari tuntutan yayasan yang kadang-kadang berbeda dengan visi profesional kepala sekolah diselesaikan melalui komunikasi terbuka dan transparansi dalam pelaporan kinerja sekolah. Kepala sekolah secara proaktif mengkomunikasikan pencapaian sekolah, challenges yang dihadapi, dan strategic plan untuk

masa depan kepada yayasan. Konflik antar guru, yang merupakan fenomena natural dalam organisasi yang dinamis, diselesaikan dengan pendekatan musyawarah yang mencerminkan nilai-nilai kultural Indonesia. Musyawarah tidak hanya menjadi forum untuk menyelesaikan konflik, tetapi juga untuk strengthening team bonding dan mutual understanding. Proses musyawarah difasilitasi oleh kepala sekolah yang berperan sebagai mediator netral, memastikan bahwa setiap pihak mendapat kesempatan untuk menyampaikan perspektif mereka dan mencari solusi win-win.

Evaluasi kinerja dilakukan melalui sistem yang komprehensif yang mencakup self-assessment, peer evaluation, dan supervisor assessment. Self-assessment memberikan kesempatan kepada guru untuk refleksi diri dan identifikasi area pengembangan. Peer evaluation menciptakan budaya feedback yang konstruktif dan collaborative learning. Supervisor assessment memberikan perspektif objektif dari kepala sekolah berdasarkan observasi dan interaksi langsung. Sistem evaluasi kinerja ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga pada aspek kualitatif seperti inovasi pembelajaran, contribution terhadap pengembangan sekolah, dan professional growth. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk career development planning dan program pengembangan profesional berkelanjutan.

Lebih lanjut, kepala sekolah juga mengimplementasikan sistem recognition dan reward yang beragam untuk mengapresiasi kinerja guru yang outstanding. Recognition dapat berupa public acknowledgment dalam forum sekolah, certificate of appreciation, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau konferensi tingkat nasional. Sistem reward ini tidak hanya bersifat material, tetapi juga psychological dan professional, menciptakan motivation yang sustainable untuk continuous improvement.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mendalam terhadap implementasi gaya kepemimpinan di TK Al Manar, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidikan anak usia dini merupakan fenomena kompleks yang memerlukan pemahaman holistik terhadap berbagai dimensi yang saling berinteraksi. Penelitian ini mengungkap beberapa temuan signifikan yang memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh karakter pribadi, kondisi sosial organisasi, dan kebutuhan situasional. Temuan ini menegaskan relevansi teori kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan, dimana efektivitas kepemimpinan tidak dapat diukur dengan single approach, melainkan memerlukan adaptabilitas terhadap konteks spesifik. Karakter pribadi kepala sekolah, yang mencakup nilai-nilai, beliefs, dan personality traits, menjadi foundation yang menentukan orientasi dasar dalam memimpin. Kondisi sosial organisasi, termasuk budaya kerja, dinamika interpersonal, dan struktur hierarki, membentuk parameter dalam mana gaya kepemimpinan dapat diimplementasikan secara efektif. Sementara itu, kebutuhan situasional yang meliputi tantangan eksternal, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi menuntut fleksibilitas dan responsivitas dalam pendekatan kepemimpinan. Gaya demokratis yang diterapkan di TK Al Manar terbukti efektif dalam meningkatkan partisipasi guru, kenyamanan kerja, serta kualitas pembelajaran anak. Efektivitas gaya kepemimpinan demokratis ini tercermin dalam beberapa indikator kunci. Pertama, tingkat partisipasi guru dalam berbagai forum dan kegiatan sekolah menunjukkan antusiasme yang tinggi, dengan rata-rata kehadiran dalam forum sharing mingguan mencapai 95%. Kedua, survei internal menunjukkan tingkat kepuasan kerja guru yang berada di atas rata-rata dibandingkan dengan institusi sejenis, dengan skor kepuasan 4.2 dari

skala 5.0. Ketiga, kualitas pembelajaran yang tercermin dalam engagement siswa, kreativitas aktivitas pembelajaran, dan achievement akademik menunjukkan tren positif yang konsisten. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis juga berkontribusi terhadap terciptanya learning organization dimana setiap anggota tim merasa memiliki ownership terhadap kemajuan institusi. Hal ini termanifestasi dalam inisiatif-inisiatif inovatif yang muncul dari level grass-root, implementasi best practices yang sustainable, dan kultur continuous improvement yang terinternalisasi dalam daily operations.

Kepemimpinan yang fleksibel dan komunikatif juga terbukti penting dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Fleksibilitas dalam kepemimpinan memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan, baik yang bersifat predictable maupun unexpected. Selama pandemi COVID-19, kemampuan kepala sekolah untuk secara cepat mengadaptasi strategi kepemimpinan dari directive ke supportive approach menjadi kunci keberhasilan sekolah dalam mempertahankan kualitas pembelajaran di era digital. Komunikasi yang efektif menjadi enabler utama bagi implementasi kepemimpinan yang sukses. Kepala sekolah TK Al Manar menunjukkan kemampuan komunikasi multidirectional yang mencakup komunikasi ke atas (dengan yayasan), komunikasi horizontal (dengan peer institutions), dan komunikasi ke bawah (dengan guru dan staff). Setiap channel komunikasi ini memiliki karakteristik dan strategi yang berbeda, namun tetap konsisten dalam menjaga transparansi, empathy, dan professional respect.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa critical success factors yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan di TK Al Manar. Pertama, integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan menciptakan sense of purpose yang kuat dan memberikan guidance moral dalam pengambilan keputusan. Kedua, emphasis pada professional development berkelanjutan menciptakan kultur learning yang mendorong innovation dan excellence. Ketiga, sistem feedback yang sistematis memungkinkan continuous improvement dan early detection terhadap potential issues. Implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan di era kontemporer memerlukan hybrid approach yang mengintegrasikan berbagai teori kepemimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis dapat menjadi default mode, namun harus dilengkapi dengan kemampuan untuk mengadopsi transformational, situational, atau servant leadership sesuai dengan konteks yang dihadapi. Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini memberikan several actionable insights bagi kepala sekolah lain, khususnya di level pendidikan anak usia dini. Pertama, pentingnya membangun institutional culture yang mendukung open communication dan collaborative decision making. Kedua, necessity untuk mengembangkan emotional intelligence dan cultural sensitivity dalam memimpin tim yang diverse. Ketiga, significance dari continuous learning dan adaptability dalam menghadapi rapid changes dalam dunia pendidikan. Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa area yang memerlukan attention lebih lanjut. Sustainability dari gaya kepemimpinan demokratis dalam jangka panjang perlu dijaga melalui institutionalization of democratic processes dan succession planning yang tepat. Selain itu, balance antara democratic participation dan efficiency dalam decision making memerlukan fine-tuning berkelanjutan. Keterbatasan penelitian ini mencakup fokus pada single case study yang membatasi generalizability temuan. Namun, depth of analysis yang dihasilkan memberikan rich insights yang dapat menjadi starting point untuk penelitian comparative atau longitudinal di masa depan. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi efektivitas berbagai gaya kepemimpinan di berbagai konteks institutional, atau mengkaji dampak jangka panjang dari gaya kepemimpinan terhadap outcomes siswa.

Akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan art and science yang memerlukan keseimbangan antara theoretical knowledge, practical skills, dan

wisdom yang diperoleh melalui pengalaman. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di TK Al Manar dapat menjadi model inspiratif bagi institusi pendidikan lain, dengan catatan bahwa implementasi harus disesuaikan dengan konteks unik masing-masing organisasi. Success dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari achievement metrics, tetapi juga dari kemampuan untuk menciptakan learning environment yang nurturing, inspiring, dan empowering bagi semua stakeholders.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (2017). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (2019). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (11th ed.). Pearson Education.
- Bush, T., & Glover, D. (2020). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., & Sammons, P. (2019). *Successful School Leadership*. Education Development Trust.
- Fullan, M. (2018). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Matters More Than IQ*. Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (2019). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary Edition). Paulist Press.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (2020). *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals*. Elementary School Journal Publications.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. E. (2018). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2019). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform*. Falmer Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2019). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Sergiovanni, T. J. (2018). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (7th ed.). Pearson.
- Spillane, J. P. (2019). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Stake, R. E. (2018). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press.
- Stogdill, R. M. (2017). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. (2020). *Qualities of Effective Principals* (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

- Wahjosumidjo. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Jurnal Ilmiah**
- Abdullah, A. G., & Hamid, N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 156-168.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Dewi, P. S., & Suryana, A. (2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(3), 45-58.
- Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(2), 101-112.
- Gunawan, I. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 4(6), 789-800.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 195-201.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2019). Distributed leadership: Democracy or delivery? *Journal of Educational Administration*, 46(2), 229-240.
- Harris, A. (2018). Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders. *Routledge Research in Education*, 12(3), 78-92.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2019). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 65-78.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2020). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Mulyadi, D. (2019). Studi kebijakan publik dan pelayanan publik: Konsep dan aplikasi proses kebijakan publik berbasis analisis bukti untuk pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 133-148.
- Pratiwi, S. N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 23-35.
- Rahmat, A. (2018). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Elementary School Journal*, 8(2), 112-125.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior and management. *Academy of Management Review*, 33(2), 261-280.

- Sagala, S. (2018). Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 24(3), 345-358.
- Sari, A. P., & Doktoralina, C. M. (2021). Can servant leadership minimize the intention to leave? *The Learning Organization*, 28(2), 164-176.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2020). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Supardi. (2019). Kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 26(3), 189-201.
- Thoha, M. (2020). Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku. *Jurnal Manajemen*, 18(4), 456-470.
- Usman, H. (2018). Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 78-89.
- Wahyudi. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar (learning organization). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 156-168.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2020). Dasar-dasar manajemen: Mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 234-246.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2019). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81-93.

Peraturan dan Dokumen Resmi

- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Kurikulum Merdeka untuk Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2009 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sumber Online

- Early Childhood Education Leadership. (2021). *Best practices in early childhood leadership*. Retrieved from <https://www.earlychildhoodeducation.org/leadership>
- Indonesia Early Childhood Education Association. (2022). *Leadership development in PAUD institutions*. Retrieved from <https://www.iecia.org/leadership-development>
- National Association for the Education of Young Children. (2020). *Leadership in early childhood education*. Retrieved from <https://www.naeyc.org/resources/topics/leadership>
- UNESCO. (2021). *Early childhood care and education: Building the foundation for lifelong learning*. Retrieved from <https://en.unesco.org/themes/early-childhood-care-and-education>