

KEPEMIMPINAN SEKOLAH ADAPTIF DAN PENINGKATAN MUTU DALAM PENDIDIKAN ANAK USIA DINI

Syamsu Hidayat¹, Fahrurrozi², Hartini Haritani³

Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Hamzanwadi^{1,2,3}

e-mail: syamsuhidayat.240702035@student.hamzanwadi.ac.id,

fahrurrozi@hamzanwadi.ac.id, ritani.haritani@hamzanwadi.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki dan kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan dalam konteks komparatif di Kabupaten Lombok Tengah. Penelitian menggunakan studi kasus komparatif kualitatif pada TK Negeri 5 Praya Timur dan TK Negeri 1 Praya Timur. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dari dua kepala sekolah, empat guru, dan satu pengawas TK, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, verifikasi, serta analisis lintas kasus. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala TK laki-laki memiliki karakter terstruktur dengan kecenderungan kontrol terpusat dan praktik transaksional yang diwujudkan melalui pengendalian operasional, pembagian tugas, penegakan disiplin, keteraturan administrasi, dan pengambilan keputusan yang relatif terpusat namun tetap memberikan ruang konsultasi. Praktik tersebut berkontribusi terhadap stabilitas organisasi, keteraturan administrasi, kesinambungan program, dan keberlangsungan pembelajaran, tetapi belum optimal dalam pengembangan profesional guru karena pembinaan dan supervisi akademik masih bersifat situasional. Analisis komparatif menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan tidak ditentukan oleh jenis kelamin, melainkan oleh kemampuan menyesuaikan praktik pengelolaan, partisipasi, supervisi, pengembangan guru, dan komunikasi dengan kebutuhan sekolah. Temuan ini mengimplikasikan perlunya penguatan kepemimpinan integratif-adaptif yang memadukan stabilitas manajerial dengan pengembangan profesional dan budaya kolaboratif untuk mendukung peningkatan mutu PAUD.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Sekolah, Kepemimpinan Adaptif, Kepala TK, Mutu Pendidikan, Studi Kasus Komparatif*

ABSTRACT

This study analyzes the leadership practices of a male kindergarten principal and their contribution to improving educational quality through a comparative context in Central Lombok Regency. The study employed a qualitative comparative case study at TK Negeri 5 Praya Timur and TK Negeri 1 Praya Timur. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving two school principals, four teachers, and one kindergarten supervisor, and were analyzed through data condensation, data display, verification, and cross-case analysis. The findings indicate that the male kindergarten principal's leadership was characterized by a structured approach with a tendency toward centralized control and transactional practices, reflected in operational control, clear task division, discipline enforcement, administrative order, and relatively centralized decision-making while still allowing room for consultation. These practices contributed to organizational stability, administrative order, program continuity, and the regularity of learning activities, but were not yet optimal in supporting teachers' professional development because teacher development and academic supervision remained largely situational. Comparative analysis shows that leadership contribution was not determined by gender, but rather by the ability to adjust management, participation, supervision, teacher development,

and communication practices to school needs. These findings imply the need to strengthen integrative-adaptive leadership by combining managerial stability with professional development and a collaborative culture to support the improvement of early childhood education quality.

Keywords: *School Leadership, Adaptive Leadership, Kindergarten Principal, Educational Quality, Comparative Case Study*

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan anak usia dini merupakan hasil interaksi antara kualitas pembelajaran, kapasitas pendidik, tata kelola organisasi, dan kondisi kerja yang dibangun oleh pemimpin sekolah. Kepemimpinan kepala TK tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga dengan penciptaan kondisi yang mendukung kualitas pedagogis, pengembangan profesional, dan kesejahteraan pendidik (Heikkinen et al., 2024). Kondisi kerja berupa dukungan organisasi, sumber daya, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan psikososial turut menentukan kesejahteraan serta keberlangsungan pendidik PAUD (Kwon et al., 2025). Kepemimpinan instruksional dapat memengaruhi kinerja guru dan capaian pendidikan melalui kondisi sekolah yang dibangun pemimpin (Dutta & Sahney, 2022), sementara dukungan pemimpin dapat memperkuat tanggung jawab guru dan komunitas belajar profesional (Liu & Hallinger, 2024). Dalam pembelajaran kolaboratif, pemimpin juga dapat berperan sebagai integrator, fasilitator, manajer pembelajaran, atau pengelola praktik harian sesuai konteks sekolah (van Schaik et al., 2020). Oleh karena itu, efektivitas kepala TK perlu dipahami sebagai kemampuan mengintegrasikan fungsi manajerial dengan pengembangan profesional guru melalui coaching, dukungan ahli, dan perbaikan berkelanjutan (Shore et al., 2021). Kepemimpinan instruksional yang mendukung pembelajaran profesional guru (Thien & Liu, 2024) serta penciptaan kondisi yang memungkinkan guru belajar dan menerapkan hasil pengembangan profesional dalam praktik (Nguyen et al., 2025) menjadi bagian penting dalam membangun mutu pendidikan.

Dalam konteks Indonesia, praktik kepemimpinan sekolah dipengaruhi oleh konteks kelembagaan, kapasitas pemimpin, hubungan sosial, dan sistem pendidikan yang lebih luas (Lumban Gaol, 2023). Kondisi tersebut semakin penting pada TK karena ukuran organisasi yang relatif kecil membuat keputusan kepala sekolah secara langsung memengaruhi pembagian tugas, komunikasi, supervisi, dan suasana kerja. Perbedaan praktik kepemimpinan juga kerap dikaitkan dengan gender, tetapi hasil penelitian menunjukkan temuan yang tidak seragam. Abonyi et al. (2022) tidak menemukan perbedaan signifikan antara kepala sekolah laki-laki dan perempuan dalam berbagai fungsi kepemimpinan instruksional, sedangkan Weinstein et al. (2023) menemukan penilaian lebih positif terhadap kepala sekolah perempuan pada sebagian praktik kepemimpinan. Martínez Martínez et al. (2021) menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin, gender, emosi, dan konteks organisasi dapat berkelindan dalam membentuk praktik kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gender tidak dapat dijadikan penjelasan tunggal atas efektivitas kepemimpinan, sehingga perbedaan kepemimpinan perlu dianalisis berdasarkan praktik dan konteks organisasi yang melatarbelakanginya.

Meskipun kajian kepemimpinan PAUD terus berkembang, masih terdapat keterbatasan penelitian dalam menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan diwujudkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari dan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap mutu pendidikan. Penelitian Shore et al. (2021) menekankan pengembangan kapasitas pemimpin melalui coaching dan dukungan profesional, sedangkan Dutta dan Sahney (2022) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dapat berlangsung melalui iklim sekolah,

kinerja guru, dan mekanisme organisasi. Bellibaş et al. (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan instruksional berkaitan dengan kualitas pembelajaran, sementara kepemimpinan terdistribusi bekerja melalui kolaborasi guru dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perlu dikaji melalui praktik konkret, seperti pengelolaan organisasi, pengembangan guru, supervisi, komunikasi, pengambilan keputusan, disiplin, dan pengelolaan program. Hal ini penting karena mutu TK tidak hanya ditentukan oleh keteraturan administrasi, tetapi juga oleh kompetensi guru, budaya kerja, kualitas pembelajaran, dan layanan kepada anak. Kolaborasi guru serta kepemimpinan, tujuan bersama, struktur, dan dukungan juga berperan dalam keberlanjutan pembelajaran profesional dan perbaikan sekolah (Muckenthaler et al., 2020; Prenger et al., 2021). Dengan demikian, gaya kepemimpinan perlu dipahami sebagai konfigurasi praktik yang menghubungkan struktur organisasi dengan pembelajaran profesional guru.

Konteks empiris penelitian berada di dua TK Negeri di Kecamatan Praya Timur, Kabupaten Lombok Tengah, yang memiliki lingkungan sosial dan administratif relatif berdekatan. Pada TK Negeri 5 Praya Timur, kepala sekolah laki-laki lebih menekankan pengendalian organisasi, keteraturan administrasi, pembagian tugas, disiplin, dan pengambilan keputusan yang relatif terpusat. Sementara itu, kepala TK Negeri 1 Praya Timur lebih menonjolkan komunikasi terbuka, pelibatan guru, pembinaan profesional, dan supervisi akademik yang sistematis. Meskipun demikian, kepala sekolah laki-laki tetap memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat dalam kebijakan tertentu, sedangkan supervisi masih dilakukan secara situasional dan belum selalu diikuti pembinaan profesional secara konsisten. Supervisi yang terstruktur dan berorientasi pada pengembangan profesional diperlukan agar kegiatan tersebut tidak berhenti pada pemantauan administratif, tetapi menjadi sarana pendampingan guru (Isriyati et al., 2024). Di sisi lain, keteraturan administrasi, pembagian tugas, disiplin, dan kelancaran program menjadi kekuatan manajerial yang mendukung operasional lembaga, sejalan dengan kompleksitas tanggung jawab kepala PAUD dalam mengelola administrasi, kinerja guru, kurikulum, dan hubungan dengan orang tua (Kamtini et al., 2025). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa setiap praktik kepemimpinan memiliki kekuatan sekaligus ruang pengembangan yang perlu dipahami berdasarkan konteksnya.

Berdasarkan kesenjangan dan konteks empiris tersebut, penelitian ini memandang bahwa mutu pendidikan TK dapat diperkuat melalui integrasi stabilitas manajerial, pembelajaran profesional, dan budaya kolaboratif. Kepala TK laki-laki memiliki kekuatan pada pengendalian organisasi, administrasi, disiplin, pembagian tugas, dan kesinambungan program, tetapi kekuatan tersebut perlu dilengkapi dengan supervisi akademik yang lebih sistematis, komunikasi partisipatif, serta pendampingan guru yang berkelanjutan. Kepemimpinan instruksional akan lebih bermakna ketika informasi pembelajaran digunakan untuk membangun kapasitas guru (Dutta & Sahney, 2022), sedangkan komunitas belajar profesional membutuhkan tanggung jawab guru dan iklim prosedural yang mendukung (Liu & Hallinger, 2024). Kolaborasi juga memerlukan struktur, tujuan bersama, dan ruang profesional agar guru dapat berkontribusi secara optimal (Muckenthaler et al., 2020). Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan terhadap mutu tidak berhenti pada keteraturan organisasi, tetapi berlangsung melalui kondisi organisasi yang mendorong perilaku profesional guru dan perbaikan pembelajaran. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki serta analisis mekanisme kontribusinya terhadap mutu pendidikan melalui studi kasus komparatif dalam konteks lokal.

Atas dasar argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan menjelaskan karakter praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki dan menganalisis kontribusinya terhadap mutu pendidikan

di Kabupaten Lombok Tengah. Analisis difokuskan pada pengelolaan organisasi, pengembangan guru, supervisi akademik, komunikasi, pengambilan keputusan, disiplin kerja, dan pengelolaan program. Penelitian tidak diarahkan untuk menentukan apakah kepemimpinan laki-laki atau perempuan lebih efektif, tetapi untuk mengidentifikasi variasi strategi, kekuatan, keterbatasan, dan kondisi yang memengaruhi efektivitas praktik kepemimpinan. Pendekatan komparatif digunakan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan, kondisi organisasi, pengembangan profesional guru, dan mutu pendidikan secara kontekstual. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian kepemimpinan PAUD dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya terletak pada kemampuan menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga pada kemampuan mengubah stabilitas tersebut menjadi kapasitas belajar, kolaborasi profesional, dan peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif untuk memahami praktik kepemimpinan kepala TK dalam konteks alamiahnya. Kasus utama adalah praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki di TK Negeri 5 Praya Timur, sedangkan TK Negeri 1 Praya Timur yang dipimpin kepala TK perempuan digunakan sebagai kasus pembandingan. Penelitian dilaksanakan pada April–Juni 2025 di Kecamatan Praya Timur, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian dan kedekatan konteks administratif kedua sekolah. Informan berjumlah tujuh orang, terdiri atas satu kepala TK laki-laki, satu kepala TK perempuan, empat guru, dan satu pengawas TK Kecamatan Praya Timur. Informan dipilih berdasarkan posisi, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan sekolah. Identitas informan disamarkan menggunakan kode KS-L, KS-P, G1-L, G2-L, G1-P, G2-P, dan PW.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, guru, dan pengawas untuk memperoleh informasi mengenai pengelolaan sekolah, komunikasi, pengambilan keputusan, pembagian tugas, pengembangan guru, supervisi, disiplin, serta kontribusi kepemimpinan terhadap mutu pendidikan. Observasi digunakan untuk mengamati praktik kepemimpinan, interaksi kepala sekolah dengan guru, pelaksanaan program, suasana kerja, dan aktivitas pembelajaran. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memeriksa data melalui program kerja, administrasi pembelajaran, jadwal atau catatan supervisi, dokumen evaluasi, dan dokumen kelembagaan lainnya. Instrumen penelitian adalah peneliti sebagai *human instrument* dengan bantuan pedoman wawancara, pedoman observasi, lembar dokumentasi, catatan lapangan, dan alat perekam. Pedoman pengumpulan data disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi pengelolaan sekolah, pengembangan guru, supervisi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan mutu pendidikan. Data wawancara direkam atau dicatat, kemudian ditranskripsikan untuk dianalisis bersama catatan observasi dan dokumen.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data yang terkumpul dikode berdasarkan tema pengelolaan organisasi, administrasi, disiplin, pembagian tugas, komunikasi, pengembangan guru, supervisi, pengambilan keputusan, mutu pembelajaran, dan budaya kerja. Kode kemudian dikelompokkan menjadi kategori dan tema untuk mengidentifikasi karakter praktik kepemimpinan serta kontribusinya terhadap mutu pendidikan. Analisis dilakukan pada masing-masing kasus, kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas kasus untuk menemukan persamaan, perbedaan, dan kondisi yang menjelaskan variasi praktik kepemimpinan.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi kepala sekolah, guru, dan pengawas, serta triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selama penelitian, identitas informan dirahasiakan dan persetujuan informan diperoleh sebelum proses wawancara dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Komposisi Informan Penelitian

Data penelitian diperoleh dari tujuh informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap praktik kepemimpinan kepala TK. Informan terdiri atas kepala TK laki-laki sebagai informan utama, kepala TK perempuan sebagai kasus pembanding, empat guru dari kedua sekolah, dan satu pengawas TK sebagai sumber triangulasi eksternal. Pelibatan informan dari dua sekolah memungkinkan penelitian memperoleh gambaran praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki sekaligus melakukan pembandingan secara kontekstual. Komposisi informan, lokasi, serta kontribusi masing-masing informan terhadap data penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Komposisi Informan Penelitian

Kode	Peran	Lokasi	Kontribusi Data
KS-L	Kepala TK laki-laki	TK Negeri 5 Praya Timur	Informan utama: gaya kepemimpinan dan pengelolaan mutu
KS-P	Kepala TK perempuan	TK Negeri 1 Praya Timur	Kasus pembanding
G1-L	Guru	TK Negeri 5 Praya Timur	Perspektif praktik kepemimpinan laki-laki
G2-L	Guru	TK Negeri 5 Praya Timur	Perspektif praktik kepemimpinan laki-laki
G1-P	Guru	TK Negeri 1 Praya Timur	Perspektif kasus pembanding
G2-P	Guru	TK Negeri 1 Praya Timur	Perspektif kasus pembanding
PW	Pengawas TK	Kecamatan Praya Timur	Triangulasi eksternal

Berdasarkan Tabel 1, KS-L menjadi sumber utama dalam memperoleh data mengenai praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki dan pengelolaan mutu di TK Negeri 5 Praya Timur. Data tersebut diperkuat melalui perspektif G1-L dan G2-L sebagai guru yang mengalami secara langsung praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan sekolah sehari-hari. KS-P serta G1-P dan G2-P digunakan sebagai kasus pembanding untuk melihat persamaan dan perbedaan praktik kepemimpinan pada konteks sekolah yang berbeda. Sementara itu, PW berfungsi sebagai sumber triangulasi eksternal untuk memperkuat interpretasi terhadap temuan penelitian.

Pemetaan Praktik Kepemimpinan dan Kontribusinya terhadap Mutu

Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian dipetakan berdasarkan dimensi praktik kepemimpinan yang muncul secara konsisten dalam data penelitian. Pemetaan

mencakup orientasi pengelolaan sekolah, pembagian tugas, pengembangan guru, supervisi akademik, pengambilan keputusan, komunikasi, dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan. Setiap dimensi menunjukkan bentuk praktik kepemimpinan yang dilakukan kepala TK laki-laki sekaligus aspek yang masih memerlukan penguatan. Ringkasan pemetaan praktik kepemimpinan, kontribusi terhadap mutu, dan area penguatan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pemetaan Praktik Kepemimpinan Kepala TK Laki-laki dan Kontribusinya terhadap Mutu

Dimensi	Kepala TK Laki-laki	Kontribusi terhadap Mutu	Area Penguatan
Orientasi pengelolaan	Kontrol operasional dan keteraturan	Stabilitas program dan administrasi	Pelibatan guru dalam perencanaan
Pembagian tugas	Terstruktur dan tegas	Kejelasan peran dan disiplin	Delegasi yang disertai <i>coaching</i>
Pengembangan guru	Arahan dan dukungan umum	Kepatuhan tugas dan kesiapan kerja	Pendampingan profesional berkelanjutan
Supervisi akademik	Situasional	Pemantauan pembelajaran	Umpan balik dan tindak lanjut sistematis
Keputusan	Relatif terpusat dengan konsultasi	Kecepatan dan kejelasan keputusan	Partisipasi pada keputusan pedagogis
Komunikasi	Arahan langsung dan rapat saat diperlukan	Koordinasi program	Dialog dan refleksi profesional
Mutu pendidikan	Manajerial-organisasional	Administrasi, disiplin, stabilitas pembelajaran	Menghubungkan stabilitas dengan budaya belajar

Berdasarkan Tabel 2, praktik kepemimpinan kepala TK laki-laki paling kuat terlihat pada aspek pengelolaan operasional, pembagian tugas, dan pengendalian pelaksanaan program. Praktik tersebut berkontribusi terhadap stabilitas administrasi, kejelasan peran, disiplin kerja, dan kesinambungan pembelajaran. Pada saat yang sama, beberapa aspek masih menunjukkan kebutuhan penguatan, terutama pelibatan guru dalam perencanaan, *coaching*, supervisi yang sistematis, serta partisipasi dalam keputusan pedagogis. Dengan demikian, Tabel 2 menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan terhadap mutu lebih menonjol pada dimensi manajerial-organisasional, sedangkan dimensi pengembangan profesional dan kolaboratif masih perlu diperkuat.

Temuan Utama Kepemimpinan Kepala TK Laki-laki

Untuk memperjelas pola temuan dari berbagai dimensi tersebut, data selanjutnya diringkas ke dalam beberapa temuan utama yang menggambarkan hubungan antara praktik kepemimpinan dan mutu pendidikan. Ringkasan ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan uraian hasil, tetapi untuk menunjukkan pola empiris yang paling menonjol sebelum dijelaskan secara analitis. Temuan mencakup pengelolaan sekolah, pengambilan keputusan,

pengembangan guru, supervisi, komunikasi, dan kepemimpinan adaptif. Ringkasan temuan utama tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Temuan Utama Kepemimpinan Kepala TK Laki-laki

No.	Aspek	Temuan Utama	Kontribusi terhadap Mutu
1	Pengelolaan sekolah	Pembagian tugas jelas, kontrol program kuat, dan administrasi tertib	Meningkatkan keteraturan dan kesinambungan program
2	Pengambilan keputusan	Keputusan cenderung terpusat, tetapi guru tetap dapat memberikan masukan	Mempercepat penyelesaian masalah dan memperjelas arah kerja
3	Pengembangan guru	Pembinaan melalui arahan dan masukan, tetapi <i>coaching</i> belum optimal	Membantu pelaksanaan tugas, tetapi pengembangan profesional masih perlu diperkuat
4	Supervisi	Supervisi dilakukan secara situasional dan belum sistematis	Membantu pemantauan pembelajaran, tetapi tindak lanjut belum konsisten
5	Komunikasi	Komunikasi lebih banyak berupa arahan dan koordinasi	Memperjelas tugas dan menjaga kelancaran program
6	Kepemimpinan adaptif	Kontrol lebih dominan pada persoalan rutin, sedangkan konsultasi diberikan pada situasi tertentu	Menunjukkan penyesuaian praktik kepemimpinan berdasarkan kebutuhan sekolah

Berdasarkan Tabel 3, temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala TK laki-laki memiliki karakter terstruktur dengan orientasi kuat pada keteraturan organisasi. Keputusan yang relatif terpusat, pembagian tugas yang tegas, serta komunikasi langsung mendukung kecepatan pengelolaan dan konsistensi pelaksanaan program. Namun, Tabel 3 juga memperlihatkan bahwa pengembangan guru dan supervisi akademik belum berjalan secara optimal karena masih dominan bersifat instruktif dan situasional. Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala TK laki-laki telah memberikan kontribusi terhadap mutu melalui stabilitas organisasi, tetapi masih memiliki ruang penguatan pada aspek *coaching*, kolaborasi, refleksi, dan pengembangan profesional guru

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala TK laki-laki di TK Negeri 5 Praya Timur ditandai oleh kontrol operasional, pembagian tugas yang jelas, disiplin, dan keteraturan administrasi. Pengambilan keputusan cenderung terpusat, tetapi guru tetap memperoleh ruang untuk menyampaikan masukan pada persoalan tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan lebih tepat dipahami sebagai kepemimpinan terstruktur-konsultatif daripada otoriter murni. Dutta dan Sahney (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan bekerja melalui kondisi organisasi dan kinerja guru, sedangkan Liu dan Hallinger (2024) menegaskan pentingnya tanggung jawab guru dan iklim

prosedural dalam membangun komunitas belajar profesional. Dalam konteks penelitian ini, kejelasan tugas dan pengendalian operasional menjadi mekanisme utama yang menjaga stabilitas organisasi sekolah, meskipun belum sepenuhnya diarahkan pada penguatan pembelajaran profesional guru. Dengan demikian, kekuatan manajerial kepala sekolah telah menjadi fondasi penting bagi mutu sekolah, tetapi masih perlu dilengkapi dengan peningkatan partisipasi dan pengembangan kapasitas profesional guru.

Jika dibandingkan dengan kepala TK perempuan dalam penelitian ini, perbedaan kepemimpinan lebih tampak pada penekanan strategi daripada fungsi dasar kepemimpinan. Kepala TK laki-laki lebih menonjolkan kontrol operasional, administrasi, disiplin, dan keteraturan, sedangkan kepala TK perempuan lebih menekankan komunikasi terbuka, pemberdayaan, kolaborasi, dan supervisi yang sistematis. Perbedaan tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa salah satu pola kepemimpinan lebih efektif daripada yang lain, karena praktik kepemimpinan juga dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin dan kondisi organisasi. Abonyi et al. (2022) menemukan bahwa kepala sekolah laki-laki dan perempuan tidak menunjukkan perbedaan signifikan dalam fungsi kepemimpinan instruksional, sedangkan Weinstein et al. (2023) menemukan penilaian yang lebih positif terhadap kepala sekolah perempuan pada beberapa praktik kepemimpinan. Martínez Martínez et al. (2021) juga menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan berkaitan dengan karakteristik pemimpin dan kondisi organisasi. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa gender tidak dapat dijadikan satu-satunya penjelasan atas perbedaan efektivitas kepemimpinan; variasi yang ditemukan lebih tepat dipahami sebagai perbedaan strategi kepemimpinan yang terbentuk dalam konteks sekolah masing-masing.

Dalam perspektif mutu sekolah, kontribusi kepala TK laki-laki paling terlihat pada terciptanya stabilitas organisasi dan keteraturan manajerial. Pembagian tugas yang jelas, pengendalian program, penerapan disiplin, dan pengelolaan administrasi membantu menjaga kesinambungan kegiatan sekolah serta keteraturan proses pembelajaran. Namun, kekuatan tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi penguatan kualitas pembelajaran dan budaya profesional guru. Bellibaş et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berkaitan dengan kualitas pembelajaran, sedangkan kepemimpinan terdistribusi dapat bekerja melalui kolaborasi guru dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi yang kuat perlu diarahkan lebih lanjut pada peningkatan praktik pembelajaran, bukan hanya pada penyelesaian tugas administratif. Sejalan dengan itu, Jenssen dan Paulsen (2022) menekankan pentingnya praktik kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan guru dalam pengembangan profesional, supervisi, dan penguatan praktik instruksional. Praktik kepemimpinan yang terkoordinasi juga dapat membentuk kondisi profesional dan pendidikan yang mendukung peningkatan kualitas proses pembelajaran (Edwards-Groves et al., 2026). Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan kepala TK laki-laki terhadap mutu sekolah telah kuat pada aspek organisasional, tetapi masih memerlukan penguatan pada dimensi profesional dan pedagogis.

Kebutuhan penguatan tersebut terutama terlihat pada aspek pengembangan guru dan supervisi akademik. Kepala TK laki-laki telah memberikan arahan, pengingat tugas, masukan, serta kesempatan bagi guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional, tetapi pendampingan dalam administrasi pembelajaran belum berjalan optimal dan pembinaan masih cenderung bersifat instruktif. Supervisi juga dilakukan secara situasional dan belum didukung oleh jadwal serta mekanisme tindak lanjut yang sistematis. Padahal, Shore et al. (2021) menekankan pentingnya coaching dan dukungan profesional dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan anak usia dini, sedangkan van Schaik et al. (2020) menunjukkan bahwa pemimpin dapat berperan sebagai fasilitator atau integrator dalam pembelajaran

kolaboratif guru. Berdasarkan temuan tersebut, supervisi perlu diposisikan tidak sekadar sebagai kegiatan pemantauan, tetapi sebagai proses pembinaan yang membantu guru merefleksikan dan memperbaiki praktik pembelajarannya. Dengan mempertahankan ketegasan manajerial yang telah menjadi kekuatan kepala sekolah, kemudian melengkapinya dengan coaching, umpan balik, dan tindak lanjut yang terencana, kepemimpinan dapat menghubungkan keteraturan organisasi dengan peningkatan kapasitas profesional guru.

Pola kepemimpinan tersebut juga tercermin dalam proses pengambilan keputusan. Kepala TK laki-laki menerapkan pola partisipasi konsultatif, yaitu memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat, sementara keputusan akhir lebih banyak berada pada kepala sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa guru tetap memiliki ruang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, terutama pada persoalan yang berkaitan dengan praktik pedagogis dan pengelolaan pembelajaran (Waltzer et al., 2025). Namun, keterlibatan tersebut belum menunjukkan adanya pembagian kewenangan secara penuh karena pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan anak usia dini tetap dipengaruhi oleh struktur organisasi dan posisi kewenangan masing-masing pihak. Pola ini memberikan keuntungan berupa kecepatan dan kejelasan keputusan, terutama dalam persoalan operasional, tetapi ruang partisipasi masih perlu diperluas pada keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran dan pengembangan program. Muckenthaler et al. (2020) menunjukkan bahwa kolaborasi guru berkaitan dengan manfaat pengembangan profesional dan fokus pada peserta didik, sedangkan Liu dan Hallinger (2024) menempatkan tanggung jawab guru sebagai salah satu mekanisme penguatan komunitas belajar profesional. Oleh karena itu, tingkat kontrol dan partisipasi perlu disesuaikan dengan karakter persoalan yang dihadapi sekolah. Keputusan rutin dan operasional dapat tetap dikelola secara terstruktur, sedangkan keputusan pedagogis dan pengembangan program dapat melibatkan guru secara lebih kolaboratif. Pola tersebut menunjukkan karakter kepemimpinan adaptif karena kepala sekolah menyesuaikan tingkat kontrol dan pelibatan guru berdasarkan kebutuhan situasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan kepala TK laki-laki memberikan kontribusi nyata terhadap mutu sekolah melalui keteraturan organisasi, disiplin, administrasi, dan kesinambungan program. Namun, kontribusi tersebut akan lebih optimal apabila kekuatan manajerial tersebut diintegrasikan dengan pembinaan profesional guru, supervisi akademik yang sistematis, dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan pedagogis. Prenger et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, tujuan bersama, struktur, kolaborasi, dan dukungan berperan dalam keberhasilan pembelajaran profesional, sementara van Schaik et al. (2020) menekankan peran pemimpin dalam memfasilitasi pembelajaran guru. Berdasarkan temuan penelitian, kepemimpinan adaptif tidak berarti menggantikan ketegasan yang telah menjadi kekuatan kepala sekolah, tetapi mengembangkan ketegasan tersebut melalui coaching, supervisi konstruktif, kolaborasi, dan refleksi. Integrasi tersebut memungkinkan stabilitas organisasi yang telah terbentuk menjadi fondasi bagi berkembangnya kapasitas belajar sekolah. Dalam konteks TK Negeri 5 Praya Timur, penguatan kepemimpinan dapat diarahkan terutama pada penyusunan supervisi yang lebih sistematis, pemberian umpan balik terhadap praktik pembelajaran, serta perluasan pelibatan guru dalam keputusan pedagogis. Dengan demikian, kepemimpinan yang semula kuat pada aspek pengendalian dan keteraturan dapat berkembang menjadi kepemimpinan yang tidak hanya menjaga stabilitas sekolah, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional guru dan peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala TK laki-laki di TK Negeri 5 Praya Timur memiliki karakter terstruktur dengan kontrol organisasi yang kuat, pembagian tugas yang jelas, penegakan disiplin, keteraturan administrasi, serta pengambilan keputusan yang relatif terpusat namun tetap memberikan ruang konsultasi kepada guru. Karakter tersebut berkontribusi terhadap stabilitas organisasi, kesinambungan program, keteraturan administrasi, dan keberlangsungan pembelajaran. Namun, kontribusi pada pengembangan profesional guru belum optimal karena pembinaan dan supervisi akademik masih bersifat situasional dan belum diikuti tindak lanjut yang sistematis.

Secara komparatif, kepala TK perempuan menunjukkan praktik yang lebih menonjol pada pemberdayaan guru, komunikasi partisipatif, supervisi sistematis, dan budaya kolaboratif, sedangkan kepala TK laki-laki lebih menonjol pada pengendalian, pembagian tugas, disiplin, dan stabilitas organisasi. Perbedaan tersebut tidak menunjukkan superioritas kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi menunjukkan perbedaan penekanan praktik yang dipengaruhi oleh konteks dan kebutuhan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan mutu PAUD memerlukan penguatan praktik kepemimpinan yang adaptif dengan mempertahankan kekuatan manajerial sekaligus memperluas coaching, supervisi instruksional, partisipasi dalam keputusan pedagogis, dan pembelajaran profesional guru. Penelitian ini terbatas pada dua TK dalam satu wilayah sehingga transferabilitas temuan perlu dipertimbangkan sesuai konteks masing-masing lembaga. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kasus dan wilayah penelitian serta mengombinasikan data kualitatif dengan indikator mutu yang terdokumentasi secara longitudinal untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan praktik kepemimpinan dan peningkatan mutu PAUD.

DAFTAR PUSTAKA

- Abonyi, U. K., Boateng, F., Adjei-Boateng, E., & Ansaah, E. (2024). Promoting gender equity in school leadership appointments: A comparison of male and female headteachers' instructional leadership practices in Ghana. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 610–628. <https://doi.org/10.1177/17411432221090746>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(3), 387–412. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119>
- Dutta, V., & Sahney, S. (2022). Relation of principal instructional leadership, school climate, teacher job performance and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 148–166. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2021-0010>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., Attard, C., & Tindall-Ford, S. (2026). The impact of educational leadership on student learning practices: Tracing the flow of influence. *School Leadership & Management*, 46(2), 271–293. <https://doi.org/10.1080/13632434.2026.2630638>
- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., Fonsén, E., & Kallioniemi, A. (2024). Leadership as a profession in early childhood education and care. *Educational Research*, 66(3), 347–363. <https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352>
- Isriyati, I., Suminar, T., & Formen, A. (2024). The influence of principal's academic supervision on teachers' professionalism teaching motivation as a mediator for kindergarten teachers. *Indonesian Journal of Early Childhood Education Studies*, 13(1), 21–29. <https://doi.org/10.15294/ijeces.v13i1.13721>

- Jenssen, M. M. F., & Paulsen, J. M. (2022). Combining capacity for instructional leadership with individual core practices in the Norwegian policy context. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 348–365. <https://doi.org/10.1177/17411432221084155>
- Kamtini, K., Simaremare, A., Tanjung, S. H., & Hasim, Z. (2025). Problem-solving and educational management strategies among preschool principals in early childhood settings. *JPPM (Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat)*, 12(1). <https://doi.org/10.21831/jppm.v12i1.85288>
- Kwon, K.-A., Jang, S., Ford, T. G., & Chappell, J. (2025). Developing and validating a comprehensive measure of early childhood teacher working conditions and their associations with well-being and turnover intent. *Early Childhood Education Journal*, 54, 1351–1373. <https://doi.org/10.1007/s10643-025-01917-8>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2024). The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross-level moderated mediation examination. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 556–575. <https://doi.org/10.1177/17411432221089185>
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Martínez Martínez, M., Molina-López, M. M., & Mateos de Cabo, R. (2021). Explaining the gender gap in school principalship: A tale of two sides. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 863–882. <https://doi.org/10.1177/1741143220918258>
- Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weiß, S., & Kiel, E. (2020). Teacher collaboration as a core objective of school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 486–504. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1747501>
- Nguyen, H. T., Vu, N. T. T., Ha, X. V., Dinh, H. V. T., Truong, T. D., & Reynolds, B. L. (2025). Principal instructional leadership and its influence on teachers' professional development at Vietnamese primary schools. *Education 3-13*, 53(3), 408–416. <https://doi.org/10.1080/03004279.2023.2195409>
- Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2021). Professional learning networks: From teacher learning to school improvement? *Journal of Educational Change*, 22, 13–52. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09383-2>
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31, Article 100352. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Shaked, H. (2024). Instructional leadership during the COVID-19 pandemic: The case of Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 576–592. <https://doi.org/10.1177/17411432221102521>
- Shore, R. A., Lambert, R. G., & Shue, P. L. (2021). An evaluation of leadership professional development for early childhood directors. *Leadership and Policy in Schools*, 20(4), 690–703. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734629>
- Thien, L. M., & Liu, P. (2024). Linear and nonlinear relationships between instructional leadership and teacher professional learning through teacher self-efficacy as a mediator: A partial least squares analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 7. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02500-5>

- van Schaik, P., Schenke, W., Volman, M., & Admiraal, W. (2020). Fostering collaborative teacher learning: A typology of school leadership. *European Journal of Education*, 55(2), 217–232. <https://doi.org/10.1111/ejed.12391>
- Waltzer, K., Kärkkäinen, S., & Havu-Nuutinen, S. (2025). Early childhood professionals' pedagogical decision making. *International Journal of Early Years Education*, 33(2), 261–271. <https://doi.org/10.1080/09669760.2023.2261496>
- Weinstein, J., Sembler, M., Weinstein, M., Marfán, J., Valenzuela, P., & Muñoz, G. (2023). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1105–1122. <https://doi.org/10.1177/17411432211019407>