



Pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis Kepemimpinan Kolaboratif pada Pendidikan Anak Usia Dini: Studi Kualitatif di TK Al-Habsyah

Khoirotun Habiba¹, Aina Aslamyah², Duwi Wulandari³, Lidiya Atmasari⁴, Ika Anggraini⁵, Arie Dwi Ningsih⁶

^{1,2,3,4,5,6} Institut Syekh Abdul Halim Hasan Binjai, Indonesia

*Correspondence: E-mail: habiba170620@gmail.com

ABSTRACT

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan, serta mengevaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia pada TK Al-Habsyah, dengan menekankan aspek perencanaan kebutuhan tenaga, pengembangan kompetensi, supervisi, motivasi kerja, serta faktor pendukung dan penghambat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Data dianalisis melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dilakukan melalui pola kepemimpinan kolaboratif yang mengintegrasikan pembagian tugas, pembinaan internal, supervisi berkala, komunikasi interpersonal, serta dukungan yayasan dan orang tua. Keterbatasan anggaran dan akses pelatihan menjadi kendala utama. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan adaptif dalam memperkuat profesionalisme pendidik PAUD di tengah keterbatasan sumber daya kelembagaan.

© 2026 Universitas Pendidikan Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 20 Apr 2026

First Revised 03 May 2026

Accepted 10 Jun 2026

First Available online 11 Jun 2026

Publication Date 12 Jun 2026

Keyword:

Spoilage strains. Strategi kepala sekolah, manajemen sumber daya manusia, pendidik, tenaga kependidikan, TK.

1. INTRODUCTION

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan pada satuan TK tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan aset strategis yang berperan dalam memastikan terlaksananya layanan pendidikan yang berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan perkembangan anak usia dini (Widyawati et al., 2023; Munawwarah et al., 2024). Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala sekolah memegang peran sentral sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengawasan, dan evaluasi kinerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan (Munawwarah et al., 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan administratif, tetapi juga mencakup kemampuan dalam membangun budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan (Putri et al., 2024; Alkasih, 2024). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang sistematis dan berkelanjutan, mulai dari proses rekrutmen, pembinaan, pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, hingga evaluasi kinerja (Efendi & Sholeh, 2023). Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki lembaga sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru (Risdianto et al., 2023; Armadan, 2023). Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan menunjukkan bahwa aspek perencanaan tenaga pendidik, pengembangan kompetensi profesional, supervisi akademik, serta sistem evaluasi kinerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Efendi & Sholeh, 2023; Widyawati et al., 2023). Di sisi lain, studi tentang kepemimpinan kolaboratif mengungkapkan bahwa keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan mampu memperkuat budaya organisasi, meningkatkan komunikasi internal, serta mendorong inovasi dan efektivitas kerja di lingkungan pendidikan (Sisson et al., 2021; Azizah et al., 2025; Suteki et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, sedangkan kajian mengenai integrasi pengelolaan sumber daya manusia dengan pendekatan kepemimpinan kolaboratif pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) masih relatif terbatas (Alkasih, 2024; Suharti, 2018). Selain itu, penelitian yang ada cenderung mengkaji manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan kolaboratif secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan keduanya dalam mendukung pengelolaan lembaga PAUD.

TK Al-Habsyah merupakan salah satu lembaga PAUD yang menerapkan pola kerja sama dan partisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam menjalankan berbagai program pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga melibatkan guru, tenaga kependidikan, serta pihak terkait lainnya dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Praktik tersebut menunjukkan adanya indikasi penerapan kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sumber daya manusia,

sebagaimana yang diuraikan dalam penelitian Sisson et al. (2021) dan Rohmah et al. (2025) mengenai pentingnya kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam lembaga PAUD. Keberadaan budaya kerja yang menekankan kolaborasi menjadikan TK Al-Habsyah sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana pengelolaan SDM dilakukan, bagaimana proses kolaborasi dibangun, serta bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan anak usia dini.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) berupa masih minimnya kajian yang secara khusus menganalisis pengelolaan sumber daya manusia berbasis kepemimpinan kolaboratif pada lembaga PAUD dengan pendekatan kualitatif yang mendalam (Azizah et al., 2025). Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan kolaboratif dalam satu kerangka analisis untuk memahami praktik pengelolaan SDM di lembaga PAUD. Penelitian ini juga memberikan gambaran empiris mengenai implementasi kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di TK Al-Habsyah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan sumber daya manusia berbasis kepemimpinan kolaboratif di TK Al-Habsyah, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya, serta menjelaskan kontribusinya terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan anak usia dini.

2. METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) pendidikan dan tenaga kependidikan di TK Al-Habsyah.

Penelitian dilaksanakan di TK Al-Habsyah yang berlokasi di Kecamatan Stabat, Kabupaten Langkat, Provinsi Sumatera Utara. TK Al-Habsyah merupakan lembaga pendidikan anak usia dini yang berada di bawah naungan yayasan dan menyelenggarakan layanan pendidikan bagi anak usia 4–6 tahun. Lokasi penelitian dipilih karena sekolah tersebut menerapkan berbagai strategi dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan guna mendukung kualitas layanan pendidikan anak usia dini.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan SDM di sekolah. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam dari individu-individu yang paling relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2019; Creswell & Poth, 2018). Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang, terdiri atas 1 kepala sekolah, 3 guru, dan 1 tenaga kependidikan. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014), dalam penelitian kualitatif penentuan jumlah informan tidak didasarkan pada representasi statistik, melainkan pada kedalaman informasi yang dapat diperoleh dari setiap informan. Kepala sekolah dipilih karena berperan dalam perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, dan evaluasi SDM, sedangkan guru dan tenaga kependidikan dipilih karena terlibat langsung dalam pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah. Dengan

demikian, komposisi informan yang beragam ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai praktik pengelolaan SDM di TK Al-Habsyah (Moleong, 2017). Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang mencakup beberapa aspek, yaitu: (1) perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, (2) proses rekrutmen dan penempatan SDM, (3) strategi pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan, (4) kendala dan solusi dalam pengelolaan SDM.

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala sekolah dalam mengelola SDM, pola komunikasi dan koordinasi antara kepala sekolah dengan guru, serta pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa struktur organisasi sekolah, data pendidik dan tenaga kependidikan, dan program kerja sekolah.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil wawancara terlebih dahulu ditranskripsikan, kemudian dilakukan open coding dengan memberi kode pada informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Kode-kode yang memiliki kesamaan makna selanjutnya dikelompokkan ke dalam kategori, seperti perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, supervisi, motivasi kerja, dan pengelolaan kendala. Dari kategori tersebut kemudian dirumuskan tema-tema utama yang menggambarkan strategi kepala sekolah dalam mengelola SDM pendidikan dan tenaga kependidikan di TK Al-Habsyah. Data hasil observasi dan dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan yang diperoleh dari wawancara.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Adapun triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga diperoleh temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. RESULTS AND DISCUSSION

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di TK Al-Habsyah dilaksanakan melalui kepemimpinan kolaboratif yang tercermin dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan SDM di TK Al-Habsyah tidak berjalan secara hierarkis dan instruksional, melainkan melalui pola relasi yang bersifat kolaboratif dan partisipatif. Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma kepemimpinan dari model *top-down* menuju model *shared leadership* yang menempatkan guru bukan sekadar pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam pengelolaan lembaga.

3.1. Perencanaan SDM Berbasis Kepemimpinan Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM di TK Al-Habsyah dilakukan secara partisipatif melalui rapat koordinasi yang dilaksanakan pada awal semester dan awal tahun ajaran. Proses perencanaan diawali dengan identifikasi kebutuhan sekolah berdasarkan jumlah peserta didik, beban mengajar, dan hasil evaluasi program sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan pembagian tugas berdasarkan kompetensi dan pengalaman masing-masing guru.

Kepala sekolah menjelaskan proses tersebut sebagai berikut:

“Sebelum tahun ajaran baru dimulai, kami selalu mengadakan rapat bersama seluruh guru dan tenaga kependidikan. Di situ kami bahas apa yang kurang dari tahun sebelumnya, berapa guru yang dibutuhkan, siapa yang cocok memegang kelas mana. Semua diputuskan bersama, bukan saya yang tentukan sendiri.” (KS-01, wawancara, 12 Maret 2024)

Pernyataan ini diperkuat oleh salah satu guru:

“Kami benar-benar dilibatkan. Waktu rapat awal semester kemarin, saya mengusulkan agar ada guru pendamping di kelas B karena jumlah anak bertambah. Usulan itu langsung dipertimbangkan dan akhirnya disetujui.” (G-01, wawancara, 13 Maret 2024)

Hasil observasi menunjukkan bahwa rapat perencanaan berlangsung secara terbuka dengan pola diskusi dua arah. Peneliti mencatat bahwa kepala sekolah lebih banyak berperan sebagai fasilitator dibandingkan pemberi instruksi, memberi giliran berbicara kepada setiap guru secara bergantian. Dokumentasi berupa notulen rapat tanggal 10 Januari 2024 menunjukkan adanya daftar usulan yang berasal dari guru — termasuk usulan penambahan alat permainan edukatif dan penyesuaian jadwal piket — yang kemudian disepakati bersama sebagai program semester.

Interpretasi dan Pembahasan. Makna di balik praktik ini adalah bahwa kepala sekolah secara sadar membangun rasa kepemilikan (*sense of ownership*) pada diri guru terhadap program yang dirancang bersama. Ketika guru merasa usulannya didengar dan diwujudkan, komitmen terhadap pelaksanaan program meningkat secara organik. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* Spillane (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif tersebar di antara berbagai anggota organisasi sesuai kapasitas masing-masing. Dalam konteks PAUD, Sisson et al. (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan ko-konstruktif (*co-constructed leadership*) antara kepala sekolah dan guru mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif. Dibandingkan penelitian terdahulu, temuan ini sejalan dengan Suteki et al. (2024) serta Azizah et al. (2025) yang menegaskan bahwa keterlibatan guru sejak tahap perencanaan merupakan indikator utama kepemimpinan kolaboratif yang berkelanjutan. Kebaruan temuan ini terletak pada konteks TK berbasis yayasan di Kabupaten Langkat yang memiliki keterbatasan sumber daya, namun tetap mampu menjalankan perencanaan SDM yang partisipatif secara konsisten.

3.2. Pelaksanaan Pengelolaan SDM Melalui Kepemimpinan Kolaboratif

Pelaksanaan pengelolaan SDM dilakukan melalui komunikasi intensif, pembagian tugas yang fleksibel, dan pemberian ruang partisipasi kepada guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Kepala sekolah menerapkan prinsip delegasi tugas sesuai kompetensi masing-masing guru sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengembangan lembaga.

“Kepala sekolah tidak pernah langsung memerintah. Beliau biasanya mengajak ngobrol dulu, tanya pendapat kami, baru kemudian diputuskan bersama. Itu yang membuat kami merasa dihargai dan lebih semangat bekerja.” (G-02, wawancara, 14 Maret 2024)

“Saya dipercaya jadi koordinator kegiatan seni karena memang latar belakang saya di bidang itu. Teman-teman lain juga punya tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing. Jadi tidak ada yang merasa terbebani atau diabaikan.” (G-03, wawancara, 14 Maret 2024)

Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya dilakukan dalam forum formal, tetapi juga melalui diskusi harian di ruang guru. Peneliti mencatat bahwa setiap pagi sebelum kegiatan pembelajaran dimulai, kepala sekolah berdiskusi singkat dengan guru mengenai kesiapan kegiatan hari itu. Dokumentasi berupa jadwal kegiatan sekolah semester genap 2023/2024 memperlihatkan distribusi tugas yang merata kepada seluruh tenaga pendidik, dengan keterangan nama penanggung jawab pada setiap program kegiatan.

Interpretasi dan Pembahasan. Makna yang lebih dalam dari praktik ini adalah bahwa kepala sekolah tidak hanya mendistribusikan beban kerja, tetapi juga mengakui dan menghargai kompetensi individual setiap guru sebagai bentuk motivasi intrinsik. Pernyataan G-03 mengindikasikan bahwa pola delegasi ini berhasil menciptakan keadilan persepsi (*perceived fairness*) di antara tenaga pendidik. Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *Behavioral Leadership* Kurt Lewin, khususnya gaya kepemimpinan demokratis (Robbins & Judge, 2019), serta konsep *empowering leadership* yang terbukti meningkatkan efikasi diri guru (Honingh & Hooze, 2021). Dibandingkan penelitian terdahulu, temuan ini memperkuat hasil Rohmah et al. (2025). Kebaruan temuan ini terletak pada dimensi pedagogis delegasi — guru tidak hanya diberi tugas administratif, tetapi juga dipercaya merancang dan memimpin kegiatan pembelajaran secara mandiri.

3.3. Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan kompetensi guru dilakukan melalui pelatihan eksternal maupun kegiatan internal sekolah. Proses pengembangan dimulai dari identifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan hasil supervisi dan evaluasi semester, kemudian dilanjutkan dengan penentuan jenis pelatihan yang relevan.

“Setelah guru mengikuti pelatihan atau workshop di luar, kami selalu jadwalkan sesi berbagi di sekolah. Jadi ilmunya tidak berhenti di satu orang saja, tapi menyebar ke semua guru. Biasanya kami lakukan setiap Sabtu setelah jam sekolah.” (KS-01, wawancara, 12 Maret 2024)

“Setelah saya ikut pelatihan di Dinas Pendidikan bulan Oktober lalu, kepala sekolah langsung minta saya presentasikan materinya ke teman-teman. Kami diskusi bareng bagaimana cara menerapkannya di kelas kami yang punya keterbatasan sarana.” (G-04, wawancara, 15 Maret 2024)

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan *sharing session* dilakukan rutin setiap akhir pekan. Peneliti mengamati satu sesi pada tanggal 16 Maret 2024 di mana seorang guru mempresentasikan hasil pelatihan mengenai stimulasi motorik halus menggunakan bahan daur ulang, dan diskusi berlangsung aktif. Dokumentasi berupa sertifikat pelatihan dari empat guru dan laporan kegiatan *sharing session* periode Januari–Maret 2024 menunjukkan keterlibatan aktif guru dalam program peningkatan kompetensi.

Interpretasi dan Pembahasan. Praktik *sharing session* ini mencerminkan terbentuknya komunitas belajar profesional (*professional learning community*) di dalam lembaga, di mana pengetahuan diperlakukan sebagai milik bersama. Secara teoretis, praktik ini selaras dengan konsep *organizational learning* Senge (1990) dan diperkuat oleh Colmer (2022) yang menegaskan bahwa pembelajaran profesional kolaboratif paling efektif ketika pemimpin secara aktif menciptakan ruang dan waktu untuk berbagi praktik baik. Dibandingkan penelitian terdahulu, temuan ini bersesuaian dengan Vijayadevar et al. (2021). Kebaruannya: pola serupa dapat tumbuh secara organik di lembaga PAUD swasta Indonesia dengan keterbatasan sumber daya, selama ada komitmen kepemimpinan yang kuat.

3.4. Evaluasi Kinerja dan Faktor Pendukung serta Penghambat

Evaluasi kinerja SDM dilakukan melalui supervisi akademik, rapat evaluasi bulanan, dan diskusi reflektif bersama guru. Proses evaluasi berfokus pada identifikasi kebutuhan pengembangan dan solusi atas kendala yang muncul selama proses pembelajaran.

“Saya tidak datang ke kelas untuk mencari kesalahan guru. Saya datang untuk melihat apa yang bisa saya bantu. Setelah observasi, kami duduk bersama dan saya tanya, ‘Menurut Ibu sendiri, tadi ada yang perlu diperbaiki tidak?’ Biasanya guru sudah tahu sendiri letak kekurangannya.” (KS-01, wawancara, 12 Maret 2024)

“Awalnya saya gugup kalau mau disupervisi. Tapi ternyata setelah selesai, kami malah ngobrol santai tentang cara menghadapi anak yang susah fokus. Jadi supervisi itu terasa seperti konsultasi, bukan penilaian.” (G-05, wawancara, 15 Maret 2024)

“Di sini suasananya seperti keluarga. Kalau ada masalah, langsung dibicarakan bersama. Kepala sekolah juga tidak membedakan antara guru dan tenaga administrasi dalam hal keterlibatan di kegiatan sekolah.” (TK-01, wawancara, 16 Maret 2024)

Hasil observasi pada sesi pasca-supervisi tanggal 18 Maret 2024 mencatat bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan reflektif dengan lebih banyak mengajukan pertanyaan terbuka kepada guru daripada memberikan penilaian langsung. Dokumentasi berupa instrumen supervisi menunjukkan bahwa aspek yang dinilai meliputi perencanaan

pembelajaran (RPPH), pelaksanaan kegiatan belajar, pengelolaan kelas, dan interaksi guru dengan peserta didik.

Interpretasi dan Pembahasan. Pergeseran fungsi supervisi dari kontrol menjadi konsultasi memiliki makna yang dalam: kepala sekolah berhasil mengubah budaya evaluasi dari yang menimbulkan kecemasan menjadi ruang yang aman untuk tumbuh. Secara teoretis, pendekatan ini sejalan dengan konsep *clinical supervision* yang menekankan dialog reflektif antara supervisor dan guru (Sergiovanni & Starratt, 2007), serta diperkuat oleh Alkasih (2024). Dibandingkan penelitian terdahulu, temuan ini bersesuaian dengan Meyer et al. (2022) yang menemukan bahwa supervisi kolaboratif berdampak positif pada efikasi kolektif sekolah. Kebaruan temuan ini: dalam konteks PAUD berskala kecil dengan relasi interpersonal yang erat, supervisi dialogis tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga memperkuat kohesi tim secara keseluruhan. Sementara itu, keterbatasan anggaran dan variasi kompetensi guru merupakan hambatan struktural yang sejalan dengan temuan penelitian di Kabupaten Magetan (Jurnal Education Research, 2024), yang mengindikasikan perlunya dukungan kebijakan pemerintah daerah bagi lembaga PAUD berskala kecil.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian

Tema Temuan	Data Wawancara	Data Observasi	Data Dokumentasi
Perencanaan SDM Partisipatif	Guru dilibatkan dalam rapat dan pengambilan keputusan (KS-01, G-01)	Diskusi terbuka; kepala sekolah sebagai fasilitator	Notulen rapat 10 Jan 2024 memuat usulan guru yang disepakati bersama
Pelaksanaan Kepemimpinan Kolaboratif	Delegasi dan musyawarah diterapkan secara konsisten (G-02, G-03)	Diskusi harian sebelum pembelajaran di ruang guru	Jadwal kegiatan semester memuat nama penanggung jawab tiap program
Pengembangan Kompetensi SDM	Sharing session rutin setelah pelatihan (KS-01, G-04)	Sesi presentasi aktif setiap Sabtu; diskusi penerapan di kelas	Sertifikat pelatihan dan laporan sharing session Jan–Mar 2024
Evaluasi dan Pengawasan	Supervisi bersifat reflektif dan dialogis (KS-01, G-05)	Pasca-supervisi dengan pendekatan pertanyaan terbuka	Instrumen supervisi mencakup RPPH, pelaksanaan, pengelolaan kelas

Tema Temuan	Data Wawancara	Data Observasi	Data Dokumentasi
Faktor Pendukung dan Penghambat	Budaya kekeluargaan dan dukungan yayasan (TK-01); kendala anggaran dan waktu	Koordinasi berjalan baik meski waktu terbatas	Program kerja sekolah menunjukkan upaya optimalisasi sumber daya

4. CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kepemimpinan kolaboratif di TK Al-Habsyah, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya, serta menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan anak usia dini. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di TK Al-Habsyah dilaksanakan melalui keterlibatan aktif seluruh unsur sekolah dalam proses perencanaan, pelaksanaan program, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja. Praktik kepemimpinan kolaboratif tercermin dalam komunikasi yang terbuka, pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak, serta pembagian tanggung jawab yang disesuaikan dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing individu. Keberhasilan implementasi pendekatan ini didukung oleh budaya kerja yang harmonis, komitmen pimpinan, dan dukungan kelembagaan, meskipun masih dihadapkan pada beberapa kendala seperti keterbatasan sumber daya, waktu koordinasi, dan variasi kemampuan tenaga pendidik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di TK Al-Habsyah dilaksanakan melalui pendekatan kepemimpinan kolaboratif yang mencakup empat dimensi utama, yaitu perencanaan partisipatif, pelaksanaan berbasis delegasi, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta evaluasi yang bersifat dialogis. Keempat dimensi tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama membentuk pola pengelolaan SDM yang adaptif di tengah keterbatasan kelembagaan.

Pertama, perencanaan SDM berbasis partisipasi yang ditemukan di TK Al-Habsyah sejalan dengan prinsip kepemimpinan kolaboratif yang menekankan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan (Sisson et al., 2021; Azizah et al., 2025). Dalam praktiknya, kepala sekolah memfasilitasi rapat koordinasi dua arah sehingga setiap guru memiliki ruang untuk menyampaikan usulan terkait kebutuhan pembelajaran dan pembagian tugas. Temuan ini konsisten dengan penelitian Suteki et al. (2024) yang menyatakan bahwa perencanaan SDM yang melibatkan guru secara langsung mampu meningkatkan rasa kepemilikan terhadap program sekolah dan mendorong komitmen kerja yang lebih tinggi. Dari perspektif Behavioral Leadership Theory Kurt Lewin, pendekatan demokratis dalam pengambilan keputusan terbukti menciptakan lingkungan

kerja yang lebih partisipatif dan kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. (Irje)

Kedua, pelaksanaan pengelolaan SDM melalui delegasi dan musyawarah yang diterapkan oleh kepala sekolah TK Al-Habsyah mencerminkan praktik kepemimpinan yang distributif. Kepala sekolah tidak menempatkan diri sebagai satu-satunya pengambil keputusan, melainkan mendelegasikan tanggung jawab kepada guru sesuai dengan kompetensi masing-masing. Kepemimpinan distributif berperan penting dalam mendorong kolaborasi dan tanggung jawab bersama di lingkungan pendidikan anak usia dini, sekaligus meningkatkan otonomi staf dalam membentuk praktik pengajaran mereka, yang pada akhirnya mendukung motivasi dan keterlibatan kerja secara keseluruhan. (OECD) Hal ini sejalan pula dengan temuan Rohmah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan guru dalam berbagai aspek manajerial mampu memperkuat rasa tanggung jawab kolektif dan menciptakan iklim kerja yang lebih produktif.

Ketiga, pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan eksternal yang dilanjutkan dengan sharing session internal merupakan praktik yang efektif untuk pemerataan pengetahuan di kalangan pendidik. Kolaborasi dan kolegialitas merupakan inti dari proses pembelajaran partisipatif, dan manfaat kolaborasi antara lain sebagai sarana untuk mempromosikan perkembangan profesional, praktik reflektif, dan pemberdayaan guru. (ResearchGate) Pola ini sejalan dengan penelitian Widyawati et al. (2023) yang menekankan bahwa pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik secara berkelanjutan merupakan tanggung jawab manajemen yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan PAUD. Guru yang mendapat dukungan penuh dari kepala sekolah akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pembelajaran. (Itsience) Praktik berbagi pengetahuan pascapelatihan yang ditemukan di TK Al-Habsyah merupakan bentuk konkret dari budaya belajar organisasi yang adaptif.

Keempat, evaluasi kinerja yang dialogis melalui supervisi akademik berbasis pembinaan menunjukkan bahwa kepala sekolah TK Al-Habsyah memahami supervisi bukan sebagai instrumen kontrol, melainkan sebagai sarana pengembangan profesional. Supervisi akademik yang bersifat pembinaan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas kinerja guru dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme. (Staidimakassar) Pendekatan ini sejalan dengan Alkasih (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif di PAUD ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan suasana evaluasi yang aman, terbuka, dan berorientasi pada solusi.

Adapun terkait faktor pendukung dan penghambat, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang terbuka, budaya kerja kekeluargaan, dan dukungan yayasan menjadi modal sosial yang signifikan dalam keberhasilan implementasi kepemimpinan kolaboratif. Sebaliknya, keterbatasan anggaran dan variasi kompetensi antar guru menjadi hambatan yang umum dihadapi lembaga PAUD di Indonesia. Pengelolaan SDM di PAUD perlu dilakukan secara strategis, terintegrasi, dan kolaboratif antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan

masyarakat, mengingat tantangan signifikan seperti keterbatasan anggaran dan hambatan implementasi program PAUD masih menjadi kendala nyata. (Researchhub) Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa meskipun keterbatasan sumber daya menjadi tantangan, kepemimpinan kolaboratif tetap dapat dijalankan secara efektif apabila didukung oleh komitmen pemimpin dan budaya kerja yang partisipatif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan kolaboratif bukan sekadar gaya kepemimpinan, melainkan sebuah pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM yang mampu mengoptimalkan potensi pendidik, memperkuat kohesi tim, dan meningkatkan mutu layanan pendidikan anak usia dini (Azizah et al., 2025; Sisson et al., 2021; Suteki et al., 2024).

5. REFERENCES

- Alkasih, Z. (2024). Pentingnya kepemimpinan dalam PAUD. *JECED: Journal of Early Childhood Education and Development*, 6(1). <https://doi.org/10.15642/jeced.v6i1.3793>
- Alzahrani, A., & Albeladi, A. A. (2023). Collaborative leadership and educational attainment. *Journal of Educational and Social Research*, 13(1). <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0113>
- Armadan, A. (2023). Peningkatan kualitas pendidikan melalui implementasi manajemen mutu. *Attractive: Innovative Education Journal*, 5(3), 129–139.
- Aryani, R. M., & Haryadi, R. (2023). Collaborative leadership in learning quality improvement. *EduFisika*. <https://doi.org/10.59052/edufisika.v8i1.24602>
- Azizah, N., Riswandi, R., & Hariri, H. (2025). Collaborative leadership practices in early childhood education: A systematic review. *Journal of Educational Management Research*, 4(5). <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1154>
- Colmer, K. (2022). Collaborative professional learning in early childhood leadership. *Early Childhood Education Journal*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.1308167>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- De Jong, W. A., Slegers, P., & Leeman, Y. (2022). Leadership practices in collaborative innovation. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962098>
- Dinata, A. S., Susanto, R., & Fitriani, Y. (2025). Kepemimpinan transformasional PAUD. *Didaktik*. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.12825>
- Efendi, N., & Sholeh, M. I. (2023). Manajemen pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 68–85.

- Gaspersz, E. J. (2024). Transformational leadership and teacher collaboration. *Academy of Education Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2299>
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E. S., & Miller, R. (2021). Instructional leadership and teacher collaboration. *American Journal of Education*. <https://doi.org/10.1086/681925>
- Honingh, M., & Hooge, E. (2021). Leadership support and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143213499256>
- Kurniasih, W., Sari, N., & Hidayat, R. (2025). School culture transformation through collaborative leadership. *Jurnal Pendidikan*, 11(1), 49–60. <https://doi.org/10.26740/jp.v11n1.p49-60>
- Leluni, E., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Kepemimpinan responsif dan kolaboratif pada PAUD digital. *Sindoro: Cendikia Pendidikan*. <https://doi.org/10.99534/ay2vyw51>
- Meyer, A., Richter, D., & Hartung-Beck, V. (2022). Teacher collaboration and collective efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220945698>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Munawwarah, F., Jannah, F., & Nurhadi, A. (2024). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 147–158. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v5i1.335>
- Putri, Y. S., Suriansyah, A., & Aslamiah, A. (2024). Menguraikan kepemimpinan administrasi PAUD. *IJIGAE: Indonesian Journal of Islamic and Gender on Applied Education*. <https://e-journal.metrouniv.ac.id/IJIGAE>
- Risdianto, R., Fahrudin, F., Hakim, M., Asrin, A., & Setiadi, D. (2023). Manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Sumbawa Besar. *Ma'arif Journal of Education, Madrasah Innovation and Aswaja Studies*, 3(1), 14–24. <https://doi.org/10.69966/mjemias.v3i1.47>
- Risdiyana, A., Susanto, R., & Kurniawan, D. (2025). Kepemimpinan berbasis output pada PAUD. *Didaktik*. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.12774>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohmah, A. A. A., Suharyat, Y., & Ikhsan, M. (2025). Kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan keterlibatan orang tua pada PAUD. *Didaktik*. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.12753>

- Sari, L., Ristiana, Y., & Yayuk, E. (2023). Optimalisasi teknologi dalam pembelajaran kolaboratif PAUD. *Jurnal Pendidikan Dasar*.
<https://doi.org/10.23969/jp.v10i2.26127>
- Sari, R. N., Rahmadhani, P., & Lubis, F. (2025). Dari konflik ke kolaborasi: Strategi kepemimpinan orang tua dan guru di PAUD. *Inovasi Pendidikan dan Anak Usia Dini*. <https://doi.org/10.61132/inpaud.v2i3.373>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A redefinition* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Sisson, J. H., Lash, M., Shin, A.-M., & Whittington, V. (2021). Co-constructed leadership in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1914350>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Suharti. (2018). Manajemen pendidikan anak usia dini (PAUD) dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 2(1), 52–70.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suteki, M., Hidayat, R., & Kurniawan, D. (2024). Collaborative leadership strategies in PAUD institutions. *Al-Tahdzib Journal*, 4(2).
<https://doi.org/10.54150/altahdzib.v4i2.713>
- Van Schaik, P., Volman, M., Admiraal, W., & Schenke, W. (2021). Fostering collaborative teacher learning. *European Journal of Education*.
<https://doi.org/10.1111/ejed.12391>
- Vijayadevar, S., Thornton, K., & Cherrington, S. (2021). Professional learning communities in early childhood settings. *Journal of Educational Administration and History*. <https://doi.org/10.1177/1463949119833578>
- Wawan, A. (2023). Ethics-based leadership in PAUD HR management. *Journal of Childhood Development*, 2(2). <https://doi.org/10.25217/jcd.v2i2.3962>
- Widyastuti, N., Suminar, T., & Waluyo, E. (2023). The role of transformational leaders in early childhood education. *JPUD: Jurnal Pendidikan Usia Dini*.
<https://doi.org/10.21009/jpud.v18i2.49615>
- Widyawati, S., Eryanti, R. W., & Hudha, A. M. (2023). Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik: Peran manajemen dalam peningkatan kualitas pendidikan anak usia dini. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 9471–9477.