



Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah

Megawati Mohala¹, Iyan Sofyan², Avanti Vera³, Dwi Hastuti³

¹ Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, Universitas Ahmad Dahlan

² Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, Universitas Ahmad

*Correspondence: E-mail: megawati1800002072@webmail.uad.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui penerapan kepemimpinan transformasional di TK ABA Karangkajen Yogyakarta. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM dengan menerapkan empat dimensi kepemimpinan transformasional: keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru dan budaya belajar di sekolah. Disarankan agar yayasan dan dinas pendidikan memperkuat dukungan dalam bentuk pelatihan berkelanjutan dan peningkatan kapasitas manajerial kepala sekolah.

© 2025 Universitas Pendidikan Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 20 Jan 2025

First Revised 15 March 2025

Accepted 13 April 2025

First Available online 1 Jun 2025

Publication Date 25 June 2025

Keyword:

Kepala sekolah, pengembangan SDM, PAUD, kepemimpinan transformasional.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan anak usia dini (PAUD) merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Periode emas perkembangan anak menuntut layanan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada pembelajaran, tetapi juga pada pengelolaan

sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan berkarakter. Dalam konteks kebijakan nasional, *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi 2020–2024* menegaskan pentingnya peningkatan kapasitas tenaga pendidik PAUD sebagai bagian dari transformasi mutu pendidikan anak usia dini yang holistik dan berkeadilan. Namun, berbagai laporan menunjukkan bahwa sebagian besar guru PAUD di Indonesia masih menghadapi keterbatasan dalam kualifikasi akademik, pelatihan berkelanjutan, serta dukungan manajerial dari pimpinan lembaga. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya konsistensi mutu layanan PAUD dan lemahnya budaya pembelajaran profesional di tingkat lembaga.

Pendidikan anak usia dini (PAUD) memiliki peran fundamental dalam membentuk dasar perkembangan kognitif, sosial, emosional, dan moral anak. Namun, efektivitas pendidikan di lembaga PAUD sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya tenaga pendidik. Permasalahan yang muncul adalah masih adanya kesenjangan kompetensi guru PAUD dalam menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan tahap perkembangan anak. Data Direktorat PAUD Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2021) menunjukkan bahwa sebagian besar guru PAUD belum memperoleh pelatihan berkelanjutan dan belum memenuhi kualifikasi akademik minimal.

Kondisi tersebut mengindikasikan lemahnya sistem pengembangan SDM di tingkat lembaga. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah menjadi krusial karena tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu menggerakkan, memotivasi, dan memberdayakan guru agar pengembangan profesional dapat berjalan efektif (Bass & Riggio, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini secara spesifik berfokus untuk mengkaji bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan pengembangan SDM guru PAUD di TK ABA Karangkajen Yogyakarta.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, peran kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam membangun dan mengelola pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai *transformational leader* yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tenaga pendidik. Kepemimpinan transformasional dinilai relevan karena menekankan dimensi keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap guru sebagai mitra pembelajaran.

Hasil pra-penelitian di TK ABA Karangkajen menunjukkan bahwa pengembangan SDM belum berjalan optimal. Beberapa guru belum aktif mengikuti pelatihan, dokumentasi masih terbatas, dan kesinambungan program belum terjaga. Hal ini menunjukkan adanya gap antara praktik di lapangan dengan konsep ideal manajemen SDM (Jayanti et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional menjadi model yang relevan dalam mengatasi tantangan pengembangan SDM di lembaga PAUD. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada motivasi, inspirasi, keteladanan, serta perhatian individual terhadap tenaga pendidik (Northouse, 2018). Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menelaah penerapan kepemimpinan transformasional di jenjang sekolah dasar dan menengah (Santoso, 2021; Harefa, 2022), kajian yang secara khusus menyoroti konteks PAUD masih relatif terbatas.

Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada gaya kepemimpinan secara umum tanpa menguraikan bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan nilai-nilai transformasional dalam proses manajerial pengembangan SDM guru—mulai dari tahap

perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah PAUD secara kontekstual pada lembaga berbasis nilai keislaman dan budaya Muhammadiyah.

Kajian-kajian terdahulu umumnya membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks umum, tanpa menelusuri secara mendalam bagaimana empat dimensi kepemimpinan transformasional diintegrasikan ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM pada lembaga PAUD yang berlandaskan nilai Islam Muhammadiyah. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut.

Fokus penelitian diarahkan untuk menelusuri praktik strategis kepala sekolah TK ABA Karangkajen Yogyakarta dalam mengelola pengembangan SDM guru melalui pendekatan transformasional yang menekankan pada keteladanan, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, serta perhatian individual. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman empiris tentang peran kepala sekolah PAUD sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus memberikan model implementatif yang dapat dijadikan rujukan bagi lembaga PAUD lain dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan perspektif subjek yang diteliti. Lokasi penelitian adalah TK ABA Karangkajen yang berada di bawah naungan PAUD Dasmen Ranting Aisyiyah Yogyakarta. Lembaga ini memiliki jumlah guru sebanyak 7 orang dan siswa sekitar 75 anak, serta beroperasi dalam sistem pengelolaan yang berbasis nilai-nilai keislaman dan budaya Muhammadiyah.

Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah sebagai informan utama dan tiga orang pengurus PAUD Dasmen sebagai pendamping dan pembina kegiatan pengembangan SDM. Data dikumpulkan melalui tiga teknik: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi tertulis. Triangulasi teknik digunakan untuk menguji validitas data. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 2014). Peneliti berperan sebagai instrumen utama dan menggunakan pendekatan thematic analysis dengan enam langkah menurut Braun & Clarke (2006). Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, serta *member checking* kepada informan. Wawancara dilakukan sebanyak dua kali terhadap kepala sekolah dan satu kali terhadap masing-masing pengurus Dasmen. Pertanyaan wawancara mencakup aspek perencanaan program pelatihan guru, jenis pelatihan yang diberikan, strategi pelibatan guru, serta mekanisme evaluasi. Observasi dilakukan selama dua minggu terhadap kegiatan pembelajaran dan kegiatan rapat guru. Dokumentasi dikumpulkan dari program kerja sekolah, notulen rapat, daftar hadir pelatihan, dan dokumentasi kegiatan guru.

Fokus utama penelitian ini adalah peran kepala sekolah dalam pengembangan SDM pada tiga tahap manajerial: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, serta penerapan dimensi kepemimpinan transformasional dalam tiap tahap tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tahap Perencanaan Pengembangan SDM

Pada tahap ini, kepala sekolah melakukan pemetaan kebutuhan guru melalui berbagai cara, seperti observasi kelas, diskusi informal, dan rapat rutin. Salah satu kutipan dari kepala sekolah adalah, "Kami selalu mencoba melihat kebutuhan guru secara langsung di kelas agar

pelatihan yang diberikan benar-benar sesuai kebutuhan mereka.” Ini menunjukkan adanya pendekatan yang personal dan partisipatif.

Kegiatan perencanaan melibatkan guru dan pengurus PAUD Dasmen. Hal ini mencerminkan praktik kepemimpinan transformasional pada dimensi individualized consideration, di mana kepala sekolah memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan kendala. Program pelatihan kemudian disusun berdasarkan hasil identifikasi, dengan mempertimbangkan waktu, narasumber, dan fokus materi.

Perencanaan yang baik menjadi dasar bagi pelaksanaan yang efektif, sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi (2021), bahwa keterlibatan guru dalam tahap perencanaan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap program pengembangan. Kepala sekolah memulai proses pengembangan SDM dengan mengidentifikasi kebutuhan guru melalui berbagai cara, seperti hasil supervisi akademik, refleksi pembelajaran, dan diskusi informal dengan guru. Identifikasi ini penting agar program pengembangan benar-benar sesuai kebutuhan nyata (Sudrajat, 2020). Kepala sekolah kemudian menyusun rencana pengembangan yang mencakup jenis pelatihan, waktu pelaksanaan, narasumber, dan indikator keberhasilan. Perencanaan yang dilakukan bersifat partisipatif, melibatkan guru dan pengurus PAUD Dasmen dalam proses pengambilan keputusan. Ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi idealized influence dan individualized consideration (Bass & Riggio, 2019).

Menurut Sulistyorini (2020), perencanaan pengembangan SDM di PAUD harus berbasis kebutuhan dan konteks lokal. Kepala sekolah TK ABA Karangjaten merancang pelatihan yang relevan dengan karakteristik anak usia dini, seperti metode pembelajaran berbasis bermain, penanganan anak berkebutuhan khusus, dan strategi komunikasi efektif dengan orang tua.

2. Tahap Pelaksanaan Pengembangan SDM

Pelaksanaan program mencakup pelatihan rutin, workshop kolaboratif, serta pelatihan eksternal yang difasilitasi oleh mitra seperti Pimpinan Daerah Aisyiyah atau Dinas Pendidikan. Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan berdasarkan kebutuhan mereka, seperti pelatihan membuat alat permainan edukatif (APE) dan penyusunan RPPH berbasis kurikulum merdeka.

Kepala sekolah juga mendorong terciptanya komunitas belajar guru, di mana mereka dapat berbagi praktik baik. Guru menyatakan bahwa kepala sekolah secara aktif memotivasi dan mendampingi mereka. Salah satu guru menyebutkan, “Ibu kepala sekolah selalu mendukung kami, bahkan ikut hadir saat pelatihan, itu membuat kami semangat.”

Dimensi inspirational motivation dan idealized influence dalam kepemimpinan transformasional tercermin kuat di sini. Kepala sekolah tidak hanya memerintah, tetapi memberi contoh dan membangun semangat kolektif. Pelaksanaan program pengembangan SDM dilakukan secara bertahap. Kepala sekolah memfasilitasi pelatihan internal maupun eksternal, mengundang narasumber dari dinas pendidikan atau organisasi mitra Aisyiyah. Kegiatan yang dilakukan mencakup workshop, pelatihan rutin, studi banding, dan komunitas belajar guru.

Selain itu, kepala sekolah juga memberikan dukungan moral dan motivasional agar guru termotivasi mengikuti kegiatan pengembangan. Pendekatan ini mencerminkan dimensi inspirational motivation dan intellectual stimulation. Guru didorong untuk berbagi praktik baik, mengembangkan media pembelajaran sendiri, dan merefleksikan hasil pelatihan melalui forum diskusi.

Menurut Wahyudi (2021), keberhasilan pelaksanaan program pengembangan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kepala sekolah dalam mengawasi, membimbing, dan

memberikan feedback secara langsung. Di TK ABA Karangkajen, kepala sekolah secara aktif memonitor keterlibatan guru dalam kegiatan pelatihan dan mendorong mereka menerapkan hasil pelatihan dalam proses pembelajaran.

3. Tahap Evaluasi Pengembangan SDM

Evaluasi dilakukan secara berkala dan melibatkan semua pihak. Kepala sekolah menggunakan instrumen observasi untuk menilai perubahan perilaku mengajar guru pasca pelatihan. Selain itu, diadakan refleksi bersama dalam forum rapat mingguan. Guru memberikan masukan terhadap materi pelatihan, serta berdiskusi mengenai kendala yang dihadapi dalam implementasi.

Tindak lanjut dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan penguatan materi, seperti pelatihan lanjutan atau coaching individu. Ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya bersifat penilaian, tetapi juga bagian dari proses pembelajaran berkelanjutan. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program pengembangan. Teknik yang digunakan antara lain observasi kelas, diskusi reflektif, dan penilaian dokumen pembelajaran. Evaluasi ini bersifat formatif dan bertujuan untuk memberikan umpan balik serta merancang program lanjutan yang lebih tepat sasaran (Ramdhani, 2019). Evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya bersifat formal, tetapi juga informal melalui interaksi harian dengan guru. Temuan evaluasi digunakan sebagai dasar dalam menyusun rencana pengembangan berikutnya. Dimensi individualized consideration dalam kepemimpinan transformasional terlihat dari perhatian kepala sekolah terhadap perkembangan profesional masing-masing guru (Wijaya, 2024).

Beberapa hambatan yang dihadapi dalam tahap evaluasi adalah keterbatasan waktu dan beban kerja guru yang tinggi, sehingga pelaksanaan refleksi kadang tertunda. Meski demikian, kepala sekolah tetap berupaya menjaga keberlanjutan dengan menjadwalkan pertemuan evaluatif secara periodik.

4. Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Empat dimensi kepemimpinan transformasional diterapkan kepala sekolah TK ABA Karangkajen secara kontekstual:

- a. Idealized Influence: Kepala sekolah menjadi teladan dalam semangat belajar dan etos kerja tinggi.
- b. Inspirational Motivation: Kepala sekolah menyampaikan visi pengembangan sekolah secara persuasif dan memotivasi guru dengan cara yang inspiratif.
- c. Intellectual Stimulation: Guru didorong untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif dalam pengembangan diri.
- d. Individualized Consideration: Kepala sekolah memberikan perhatian dan bimbingan personal sesuai kebutuhan masing-masing guru.

Penerapan keempat dimensi ini memperkuat iklim kerja yang suportif, meningkatkan motivasi intrinsik guru, dan mendorong terjadinya peningkatan kualitas secara berkelanjutan (Santoso, 2021; Harefa, 2022).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam pengembangan SDM melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kepala sekolah TK ABA Karangkajen berhasil menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional yang mencakup keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap guru. Meskipun dihadapkan pada tantangan seperti keterbatasan waktu dan partisipasi guru yang bervariasi, kepala sekolah tetap mampu menjaga keberlanjutan program pengembangan SDM dengan strategi yang adaptif.

Penelitian ini memperkuat teori Bass & Riggio (2019) bahwa dimensi kepemimpinan transformasional efektif dalam konteks PAUD berbasis nilai keagamaan. Model konseptual yang dihasilkan dapat diadaptasi oleh lembaga PAUD lainnya. Kepala sekolah di TK ABA Karangkajen berperan secara aktif dan strategis dalam pengembangan SDM melalui tiga tahap manajerial: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pendekatan kepemimpinan transformasional yang diterapkan menjadi fondasi penting dalam mendorong keterlibatan guru, meningkatkan motivasi, dan menciptakan budaya pembelajaran yang positif di sekolah.

Diperlukan dukungan berkelanjutan dari pihak yayasan dan dinas pendidikan dalam bentuk pelatihan lanjutan, penguatan manajemen SDM, serta penyediaan sumber daya yang memadai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan diperluas ke beberapa TK di bawah naungan Aisyiyah untuk melihat pola kepemimpinan yang lebih variatif.

Untuk memperkuat hasil ini, disarankan agar pihak yayasan dan dinas pendidikan memberikan dukungan lebih besar, khususnya dalam penyediaan anggaran pelatihan dan peningkatan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Jasim, W. I., & AL-Husseiny, H. F. (2021). A study of shigellosis bacteria disease model with awareness effects. *Ibn AL- Haitham Journal For Pure and Applied Sciences*, 34(2), 129–143. <https://doi.org/10.30526/34.2.2619>
- Anwar, R. N., & Alfina, A. (2019). Manajemen sumber Daya Manusia di tk it nur al izhar Kebonsari (Studi Kasus Pengembangan Guru). *Thufuli : Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.33474/thufuli.v1i2.4876>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bush, T. (2020). Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 631–649. <https://doi.org/10.1177/1741143220901855>
- Harefa, J. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Kependidikan*, 10(1), 89–97.
- Jayanti, T., Ramdani, E., & Lestari, D. (2024). Manajemen Pengembangan SDM PAUD: Studi Kasus di Desa Nglambangan. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 7(1), 54–63.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Ramdhani, A. (2019). Evaluasi Pengembangan Profesional Guru PAUD. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 112–119.
- Santoso, B. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 13(1), 23–34.
- Suherman, E. (2020). Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di Lembaga PAUD. *Jurnal Ilmu Pendidikan Anak Usia Dini*, 9(3), 76–83.
- Sulistyorini, N. (2020). Perencanaan Pengembangan Guru PAUD yang Efektif. *Jurnal Kependidikan dan Pengajaran*, 7(2), 98–105.
- Sudrajat, A. (2020). Strategi Pengembangan Guru di Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 15–28.
- Suryani, T. (2020). Kompetensi Guru dalam Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan Anak*, 5(2), 49–57.
- Syafrudin, & Nurman. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 10–19.
- Wahyudi, R. (2021). Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 3(2), 58–70.
- Wijaya, D. (2024). Evaluasi Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 44–52.

Wahyuni, A., et al. (2020). Implementasi Manajerial Kepala Sekolah TK dalam Meningkatkan Mutu PAUD. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 95–102.