

**ANALISIS PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PEMBELAJARAN ANAK USIA DINI DI
PAUD FILADELFIA PATUMBAK II**

Juwita Makaria Tambunan¹, Kamtini²

Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, Fakultas Ilmu
Pendidikan, Universitas Negeri Medan^{1,2}

¹juwitamakaria@mhs.unimed.ac.id, ²kamtini@unimed.ac.id

ABSTRACT

This study analyzes how the school principal implements the management functions of planning, organizing, actuating, and controlling at PAUD Filadelfia Patumbak II, and identifies the factors that support and inhibit their implementation. Preliminary observation found that learning planning ran below its potential, learning media use remained limited, and supervision and evaluation lacked consistency. Using a qualitative single case study design, the study drew data from one principal as the key informant and four teachers as supporting informants through in-depth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed with the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña and validated through source and method triangulation. The four management functions generally ran well, though their effectiveness varied. Six supporting factors spanned internal and external dimensions, while four inhibiting factors emerged: limited facilities and operational funding, the principal's limited digital literacy, disrupted supervision during the principal's maternity leave, and one teacher's academic qualification below the required standard. These findings point to a leadership-substitution protocol, digital literacy training for principals, and accelerated qualification support for underqualified teachers as concrete steps for strengthening management practice in similarly resourced early childhood institutions.

Keywords: management functions, school principal, early childhood education, learning quality, case study

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengarahan, dan pengawasan di PAUD Filadelfia Patumbak II, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Observasi awal menemukan perencanaan pembelajaran belum berjalan maksimal, pemanfaatan media pembelajaran masih terbatas, dan supervisi-evaluasi kepala sekolah belum konsisten. Penelitian memakai desain studi kasus tunggal dengan pendekatan kualitatif; data digali dari satu kepala sekolah sebagai informan kunci dan empat guru sebagai informan pendukung

melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña serta diuji lewat triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan keempat fungsi manajemen berjalan baik secara umum, meski efektivitasnya bervariasi antarfungsi. Enam faktor pendukung mencakup dimensi internal dan eksternal, sementara empat faktor penghambat teridentifikasi: keterbatasan sarana-prasarana dan dana operasional, literasi digital kepala sekolah yang masih terbatas, terganggunya pengawasan akibat cuti melahirkan kepala sekolah, serta kualifikasi akademik salah satu guru yang belum memenuhi standar. Temuan ini mengarah pada perlunya protokol substitusi kepemimpinan, pelatihan literasi digital bagi kepala sekolah, dan percepatan kualifikasi guru sebagai langkah konkret memperkuat praktik manajemen di lembaga PAUD dengan sumber daya serupa.

Kata Kunci: fungsi manajemen, kepala sekolah, pendidikan anak usia dini, mutu pembelajaran, studi kasus

A. Pendahuluan

Periode usia 0–6 tahun dikenal sebagai golden age, saat otak anak tumbuh paling pesat dan paling peka terhadap rangsangan lingkungan. Layanan PAUD yang bermutu menjadi prasyarat untuk mengoptimalkan masa krusial ini sekaligus menyiapkan anak memasuki jenjang pendidikan berikutnya (Hikmawati & Winnuly, 2025). Mutu di jenjang ini tidak berhenti pada capaian akademik; ia turut membentuk karakter, kreativitas, kemandirian, dan kemampuan bersosialisasi anak melalui pengalaman belajar yang aman dan sesuai tahap perkembangan. Pembelajaran yang lemah, sebaliknya, menghambat perkembangan anak dan menyulitkan

transisi ke jenjang selanjutnya (Amir et al., 2024).

Skala persoalan ini cukup besar. Badan Pusat Statistik mencatat populasi anak usia 0–6 tahun di Indonesia sekitar 30,2 juta jiwa (10,9% penduduk), sementara Dapodik Kemendikdasmen mencatat lebih dari 204.540 satuan PAUD yang melayani sekitar 6,7 juta peserta didik, mayoritas diselenggarakan swasta. Ekspansi jumlah lembaga ini belum diiringi pemerataan mutu, sehingga peningkatan mutu pembelajaran PAUD tetap menjadi tantangan nasional.

Kepala sekolah adalah aktor sentral di balik mutu ini. Ia memikul tanggung jawab strategis yang melampaui urusan administratif, sekaligus bertindak sebagai

instructional leader yang mendorong mutu proses belajar-mengajar melalui empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengarahan, dan pengawasan (Tasya et al., 2025). Ketika keempat fungsi berjalan optimal, tercipta iklim belajar yang kondusif; sebaliknya, lemahnya salah satu fungsi berpotensi menghambat proses belajar di sekolah.

Keempat fungsi manajemen tersebut tidak berjalan linear, melainkan berkelindan dalam satu siklus yang berkesinambungan (Usman, 2017). Perencanaan mencakup penyusunan program kerja, pengembangan kurikulum, dan pengadaan sarana-prasarana; pengorganisasian berkaitan dengan pembagian tugas dan pengelolaan sumber daya secara terstruktur (Isnaini et al., 2023); pelaksanaan/pengarahan tercermin dari arahan, motivasi, dan pembinaan yang mendorong guru berinovasi (Husni & Wahyudiati, 2022); sementara pengawasan mencakup monitoring, supervisi, dan evaluasi yang berlangsung sistematis demi perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar mencari kesalahan (Sagala, 2019). Ranah PAUD memberi

kekhasan tersendiri yaitu kepala sekolah dituntut memadukan kapasitas manajerial umum dengan kepekaan terhadap karakteristik perkembangan anak usia dini dan prinsip pembelajaran berbasis bermain (Nisa et al., 2025).

Observasi awal di TK Filadelfia Patumbak II menemukan indikasi bahwa perencanaan pembelajaran belum berjalan maksimal, pemanfaatan media pembelajaran masih terbatas, dan proses belajar belum sepenuhnya berorientasi pada anak. Supervisi dan evaluasi pembelajaran oleh kepala sekolah pun belum berlangsung konsisten. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah di lembaga tersebut.

Penelitian terdahulu telah menegaskan signifikansi peran kepala sekolah terhadap mutu PAUD. Widyastuti dkk. (2024) mendapati kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran, dan Uzliwa dkk. (2025) menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah mendorong mutu layanan PAUD melalui pembinaan dan koordinasi yang efektif. Kajian-kajian ini umumnya membahas

kepemimpinan atau supervisi secara parsial, belum menyoroti keempat fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara menyeluruh dan saling terkait. Celah inilah yang mendasari penelitian ini yaitu mengungkap secara komprehensif bagaimana keempat fungsi manajemen kepala sekolah dilaksanakan, berikut faktor pendukung dan penghambatnya, di TK Filadelfia Patumbak II.

Kontribusi penelitian ini bersifat ganda. Secara teoretis, penelitian memperluas penerapan kerangka POAC Terry pada ranah PAUD berbasis yayasan keagamaan yang belum banyak disoroti literatur manajemen pendidikan. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi kepala sekolah dan yayasan dalam memperkuat mekanisme pengelolaan lembaga, khususnya pada aspek substitusi kepemimpinan dan penguatan kapasitas digital.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang bersifat deskriptif-eksploratif (Moleong, 2021;

Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami fenomena pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah dalam ranah alamiahnya, tanpa memanipulasi variabel yang diteliti. Studi kasus tunggal ditetapkan karena unit analisisnya terikat pada satu lembaga dengan struktur kepemimpinan yang jelas, sekaligus menampakkan variasi pelaksanaan fungsi manajemen yang kaya informasi untuk dikaji mendalam.

Penelitian berlangsung di TK Filadelfia Patumbak II, Kecamatan Patumbak, Kabupaten Deli Serdang, selama satu bulan, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan. Subjek penelitian ditentukan secara purposive: satu kepala sekolah sebagai informan kunci, dan empat guru sebagai informan pendukung yang dipilih berdasarkan status aktif mengajar, masa kerja minimal satu tahun, dan keterwakilan jenjang kelas berbeda.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi: wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan keempat guru, observasi terhadap praktik manajerial kepala sekolah, dan dokumentasi berupa

dokumen program kerja, RPPM/RPPH, dan bukti pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) reduksi data, penyajian data, dan penarikan-verifikasi simpulan yang berlangsung sejak pengumpulan data dimulai hingga penelitian berakhir. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, diperkuat dengan member checking kepada informan kunci.

**Tabel 2 Profil Informan Penelitian
TK Filadelfia Patumbak II**

Kode	Peran	Keterangan
KS	Kepala Sekolah (informan kunci)	Masa jabatan ±14 tahun
GR-1	Guru (informan pendukung)	Senior, ±6 tahun masa kerja
GR-2	Guru (informan pendukung)	Aktif mengelola grup parenting
GR-3	Guru (informan pendukung)	Mengampu rombel usia berbeda
GR-4	Guru (informan pendukung)	Kualifikasi SMA

Tabel 2 merangkum profil kelima informan. Kepala sekolah menjabat selama kurang lebih empat belas tahun dan ditetapkan sebagai informan kunci karena memegang otoritas langsung atas keempat fungsi manajemen. Keempat guru ditetapkan

sebagai informan pendukung berdasarkan status aktif mengajar, masa kerja minimal satu tahun, dan keterwakilan jenjang kelas berbeda, sehingga diperoleh perspektif yang saling melengkapi data dari informan kunci. Seluruh proses pengumpulan data memperoleh persetujuan informan (*informed consent*) dan menjaga kerahasiaan identitas melalui pengodean.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepala Sekolah

Pada fungsi perencanaan, kepala sekolah menyusun program kerja tahunan sebelum tahun ajaran dimulai dan mengarahkan penyusunan RPPM/RPPH bersama guru mengacu pada Kurikulum Merdeka. Sekolah mengadopsi kurikulum dari yayasan pembina bukan menyusun modul sendiri sehingga fungsi perencanaan kepala sekolah lebih bersifat selektif-adoptatif daripada kreatif-generatif, sekaligus mewarisi instrumen monitoring bawaan kurikulum tersebut berupa tabel refleksi harian.

Perencanaan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan

skala prioritas, dan perencanaan pengembangan kompetensi guru diarahkan lewat forum komunitas belajar mingguan serta webinar dari yayasan pembina. Keempat guru mengonfirmasi bahwa mereka dilibatkan sejak tahap penyusunan program, bukan sekadar diberi tahu setelah program disahkan pola pelibatan yang tampak konsisten dengan prinsip perencanaan partisipatif dalam manajemen pendidikan PAUD.

Fungsi pengorganisasian tampak dari surat keputusan tugas yang diterbitkan yayasan secara formal, tanpa tumpang tindih tugas yang dilaporkan keempat guru. Dua rombongan belajar diampu secara kolaboratif oleh dua guru per kelas, dan koordinasi berjalan lewat evaluasi harian pascakegiatan belajar-mengajar serta grup percakapan daring.

Pembagian rombongan belajar menjadi dua kelompok usia dengan dua guru mengampu setiap kelompok secara bergantian memungkinkan pengawasan kelas yang lebih intensif dibandingkan model satu guru satu kelas. Struktur ini juga memudahkan substitusi tugas mendadak, misalnya ketika salah satu guru berhalangan

hadir, karena guru pendamping pada rombongan yang sama dapat langsung mengambil alih tanpa mengganggu jadwal pembelajaran.

Pada fungsi pelaksanaan/pengarahan, kepala sekolah memberi arahan lewat briefing pagi wajib sebelum pembelajaran dimulai, dikombinasikan dengan reward relasional nonformal makan bersama dan perawatan diri alih-alih insentif berbasis kinerja semata. Pembinaan disiplin dilakukan persuasif lewat teguran lisan personal, dan komunikasi internal berjalan lewat dua kanal: grup percakapan daring dan komunitas keagamaan yang menaungi seluruh staf.

Briefing pagi tidak semata bersifat instruktif; forum ini juga menjadi ruang konfirmasi rencana pembelajaran harian dan koreksi taktis sebelum guru masuk kelas. Ketika terjadi pelanggaran kedisiplinan seperti keterlambatan, kepala sekolah menempuh pemanggilan personal dan teguran lisan terlebih dahulu; surat teguran tertulis baru diterbitkan bila teguran lisan diabaikan berulang kali. Pendekatan bertahap ini dikonfirmasi

keempat guru sebagai mekanisme yang adil dan tidak menghakimi.

Fungsi pengawasan menunjukkan kondisi paling kompleks. Kepala sekolah melaporkan supervisi formal hanya berlangsung tiga kali dalam satu semester akibat cuti melahirkan, namun salah satu guru menggambarkan kunjungan kelas kepala sekolah berlangsung hampir setiap hari. Ketidaksesuaian ini bukan inkonsistensi data, melainkan menunjukkan dua modalitas pengawasan yang berjalan paralel: supervisi formal terjadwal berinstrumen, dan informal walkthrough berupa kehadiran observasional harian. Monitoring mandiri guru tetap berjalan lewat tabel refleksi harian bawaan kurikulum, sementara evaluasi kinerja memakai tiga instrumen portofolio, daftar periksa, dan diskusi dua arah dan tindak lanjut mengikuti eskalasi tegas: revisi wajib sebelum guru melanjutkan tugas berikutnya.

Pemeriksaan administrasi pembelajaran (RPPM dan RPPH) dilakukan preventif setiap hari pada forum briefing pagi, sehingga kelengkapan dokumen tidak menumpuk di akhir periode. Tabel

refleksi harian yang diisi guru pascakegiatan belajar-mengajar memuat tiga kolom hal yang sudah baik, hal yang perlu ditingkatkan, dan perbaikan untuk hari berikutnya dan berfungsi sebagai mekanisme monitoring bawaan kurikulum yang beroperasi tanpa bergantung penuh pada kehadiran kepala sekolah. Struktur ini menjelaskan mengapa fungsi pengawasan tetap berjalan sebagian meski kepala sekolah berhalangan hadir secara fisik.

Temuan Orisinal

Penelitian ini mengidentifikasi lima pola yang belum banyak didokumentasikan penelitian sebelumnya. Pertama, adopsi kurikulum pihak ketiga berfungsi sebagai kerangka manajemen pembelajaran yang meringankan beban perencanaan dan monitoring kepala sekolah. Kedua, komunitas keagamaan yang menaungi seluruh staf dan guru berfungsi sebagai kanal actuating informal yang organik, melengkapi komunikasi formal berbasis grup daring. Ketiga, ketidakhadiran kepala sekolah akibat cuti melahirkan ditopang oleh tiga mekanisme penyangga yaitu tabel refleksi bawaan kurikulum, forum komunitas belajar mingguan, dan

senioritas salah satu guru sebagai rujukan koordinasi harian. Keempat, dualisme modalitas supervis formal terjadwal versus informal walkthrough menjadi bentuk pengawasan komplementer, bukan pengganti satu sama lain. Kelima, reward relasional-psikologis terbukti efektif mempertahankan loyalitas dan rasa memiliki guru, melampaui logika reward berbasis kinerja yang lazim dalam manajemen sumber daya manusia formal.

Kelima pola ini saling berkaitan dan membentuk satu logika adaptasi yang koheren: ketika kapasitas manajerial formal kepala sekolah terbatas oleh keterbatasan sumber daya atau ketidakhadiran fisik, struktur sosial yang sudah tersedia kurikulum pihak ketiga, komunitas keagamaan, dan senioritas informal mengambil alih sebagian fungsi manajemen tanpa memerlukan investasi kelembagaan baru. Pola adaptasi semacam ini relevan bagi lembaga PAUD swasta berskala kecil dengan sumber daya terbatas, yang jumlahnya mendominasi satuan PAUD di Indonesia.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Tabel 1 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepala Sekolah TK Filadelfia Patumbak II

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Soliditas tim guru	Keterbatasan sarana, prasarana, dan dana operasional
Dukungan aktif orang tua peserta didik	Literasi digital kepala sekolah yang terbatas
Dukungan institusional yayasan pembina	Gangguan fungsi pengawasan akibat cuti melahirkan kepala sekolah
Infrastruktur kurikulum dan sistem pembelajaran daring	Kualifikasi akademik salah satu guru yang belum memenuhi standar
Kemitraan eksternal dengan organisasi guru kecamatan	
Ikatan komunitas keagamaan	

Enam faktor pendukung teridentifikasi (Tabel 1) yaitu soliditas tim guru, dukungan aktif orang tua, dukungan institusional yayasan, infrastruktur kurikulum dan sistem pembelajaran daring, kemitraan eksternal, serta ikatan komunitas keagamaan. Empat faktor penghambat juga teridentifikasi: keterbatasan sarana-prasarana dan dana operasional yang dikeluhkan tiga dari empat guru, keterbatasan literasi digital kepala sekolah yang diakui secara terbuka, gangguan fungsi pengawasan akibat cuti melahirkan kepala sekolah, dan kualifikasi akademik salah satu guru yang belum

memenuhi Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137 Tahun 2014.

Pembahasan

Temuan ini menegaskan model fungsi manajemen Terry (dalam Usman, 2017) sekaligus memperkaya ranah penerapannya di PAUD berbasis yayasan keagamaan. Konsistensi keterlibatan guru sejak tahap perencanaan sejalan dengan Aprilianto dkk. (2021), yang menekankan bahwa perencanaan partisipatif menghasilkan program yang lebih ranah aktual dan didukung penuh saat implementasi. Ketergantungan pada kurikulum eksternal, di sisi lain, membawa risiko ketidakmandirian jika program tersebut dihentikan sewaktu-waktu sebuah catatan kritis yang selaras dengan rekomendasi Nasriah dkk. (2022) agar kapasitas penyusunan modul mandiri dibangun bertahap.

Pada dimensi pengorganisasian, kejelasan pembagian tugas tanpa tumpang tindih sejalan dengan Isnaini dkk. (2023) bahwa organisasi yang terstruktur meningkatkan efisiensi kerja. Namun, tidak adanya mekanisme substitusi kepemimpinan tertulis merupakan kelemahan nyata; Mulyasa (2022) menegaskan bahwa

kepala sekolah profesional perlu memiliki sistem pendelegasian terdokumentasi agar kesinambungan kelembagaan tetap terjamin ketika pemimpin formal berhalangan hadir.

Temuan dualisme supervisi memperkaya literatur tentang instructional supervision dan classroom walkthrough (Pramitajati, 2025), yang menunjukkan model supervisi hibrida memadukan observasi formal terjadwal dengan kehadiran informal spontan memberi umpan balik yang lebih ranah aktual dibandingkan supervisi formal semata. Fenomena komunitas keagamaan sebagai kanal actuating informal juga menambah dimensi baru pada literatur manajemen PAUD berbasis komunitas: ikatan berbasis kepercayaan terbukti meningkatkan efektivitas koordinasi dalam organisasi pendidikan berbasis komunitas (Musa dkk., 2022), dan pada ranah penelitian ini, ikatan tersebut berbasis keyakinan bersama, bukan sekadar relasi profesional.

Dibandingkan dengan penelitian relevan sebelumnya, posisi penelitian ini cukup jelas. Lestasi dkk. (2025) mengkaji peran kepala sekolah sebagai manajer PAUD lewat pendekatan kuantitatif, sedangkan

penelitian ini menempuh jalur kualitatif studi kasus yang memungkinkan penggalan makna dan ranah secara lebih mendalam. Nisa dkk. (2025) turut memakai pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengulas peran manajerial kepala sekolah PAUD, namun tidak menelusuri secara rinci faktor pendukung dan penghambat sebagaimana dilakukan penelitian ini. Perbedaan fokus inilah yang menjustifikasi kebaruan temuan mengenai dualisme supervisi dan peran komunitas keagamaan sebagai kanal actuating informal.

Secara keseluruhan, hasil ini konsisten dengan simpulan Kamtini dkk. (2021) dan Lubis dkk. (2022) bahwa peran manajerial kepala sekolah PAUD mencakup dimensi administratif, pedagogis, dan relasional yang saling terkait. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi relasional dapat ditopang oleh struktur sosial-keagamaan yang jarang disoroti penelitian manajemen pendidikan formal.

Implikasi praktisnya cukup konkret. Bagi kepala sekolah PAUD dengan sumber daya terbatas, temuan ini menunjukkan bahwa adopsi kurikulum pihak ketiga dan pemanfaatan struktur sosial-

keagamaan yang sudah ada dapat menjadi strategi pragmatis untuk mengompensasi keterbatasan kapasitas manajerial, tanpa harus menunggu tersedianya sumber daya ideal. Bagi yayasan pengelola, kekosongan mekanisme substitusi kepemimpinan tertulis merupakan risiko kelembagaan yang dapat diantisipasi dengan biaya relatif rendah, yakni lewat penerbitan surat penugasan sementara yang jelas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhitungkan pembaca. Sebagai studi kasus tunggal, temuan ini menggambarkan dinamika manajerial pada satu lembaga PAUD berbasis yayasan keagamaan dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh satuan PAUD. Periode pengumpulan data yang bersamaan dengan cuti melahirkan kepala sekolah turut memengaruhi gambaran fungsi pengawasan yang terekam; penelitian pada periode kehadiran penuh kepala sekolah berpotensi menghasilkan pola supervisi yang berbeda. Keterbatasan ini justru membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan desain multi-kasus lintas ranah kelembagaan.

D. Kesimpulan

Pelaksanaan keempat fungsi manajemen kepala sekolah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengarahan, dan pengawasan di TK Filadelfia Patumbak II berlangsung baik secara umum, meski tingkat efektivitasnya bervariasi antarfungsi; fungsi pengawasan menghadapi tantangan paling nyata akibat ketidakhadiran kepala sekolah pada periode penelitian. Enam faktor pendukung mencakup soliditas tim guru, dukungan orang tua, dukungan yayasan, infrastruktur kurikulum, kemitraan eksternal, dan ikatan komunitas keagamaan dan empat faktor penghambat, yaitu keterbatasan sarana-dana, literasi digital kepala sekolah, gangguan pengawasan, dan kualifikasi akademik guru, turut membentuk dinamika pelaksanaan manajemen di lembaga ini.

Temuan mengenai adopsi kurikulum pihak ketiga sebagai kerangka manajemen, komunitas keagamaan sebagai kanal actuating informal, serta dualisme modalitas supervisi menegaskan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah PAUD tidak semata

bergantung pada kapasitas individual kepala sekolah, melainkan juga pada struktur sosial dan kelembagaan yang menopangnya. Pemahaman ini menjawab rumusan masalah penelitian secara langsung: pelaksanaan keempat fungsi manajemen berjalan dengan pola adaptasi tertentu, faktor pendukungnya bersifat internal maupun eksternal, dan faktor penghambatnya berpusat pada keterbatasan sumber daya serta ketidakhadiran kepala sekolah pada periode tertentu.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar kepala sekolah menyusun standar operasional prosedur substitusi kepemimpinan secara tertulis, mengikuti pelatihan literasi digital bertahap, dan memprogramkan percepatan kualifikasi akademik guru yang belum memenuhi standar melalui jalur rekognisi pembelajaran lampau. Yayasan disarankan meningkatkan alokasi anggaran sarana-prasarana serta menerbitkan surat penugasan setiap kali kepala sekolah berhalangan hadir. Penelitian selanjutnya dapat memperluas temuan ini lewat studi kasus multipel pada lembaga PAUD berbasis

yayasan keagamaan lain, atau mengkaji secara khusus fenomena reward relasional dan komunitas iman sebagai kanal actuating menggunakan kerangka teori modal sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, I., Rohmadheny, P. S., Purnama, S., Rosada, U. D., & Maharani, E. A. (2024). Play-based learning in practice: An exploration of early childhood education teacher's experiences in Yogyakarta City. *Journal of Early Childhood Care & Education*, 7(2).
- Aprilianto, A., Sirojuddin, A., & Afif, A. (2021). Strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar peserta didik. *FATAWA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 107–130.
- Hikmawati, L., & Winnuly, W. (2025). The role of early childhood education in optimizing social and cognitive development. *EDU-KATA*, 11(1), 11–19.
- Husni, F., & Wahyudiati, D. (2022). Relevansi manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing di sekolah dasar. *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 8(1), 34–47.
- Isnaini, S. N., Hadiyanto, H., & Rusdinal, R. (2023). Manajemen kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 4(2).
- Kamtini, K., Suryani, N. A., & Siregar, T. R. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada pendidikan anak usia dini. *Jurnal Tematik*, 11(2), 120–128.
- Lestasi, A. N. N., Murniati, N. A. N., & Abdullah, G. (2025). Peran kepala sekolah sebagai manajer, profesionalisme guru, dan iklim keamanan sebagai prediktor kualitas pembelajaran PAUD.

- Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 9(6), 2290–2302.
- Lubis, Z., Sitompul, H., & Harahap, E. Y. (2022). Peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan anak usia dini. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 16(1), 45–56.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Musa, S., Nurhayati, S., Jabar, R., Sulaimawan, D., & Fauziddin, M. (2022). Upaya dan tantangan kepala sekolah PAUD dalam mengembangkan lembaga dan memotivasi guru untuk mengikuti program sekolah penggerak. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(5), 4239–4254.
- Nasriah, Anggraini, E. S., & Simaremare, A. (2022). *Manajemen dan diklat PAUD*. FIP UNIMED.
- Nisa, S. A. Z., Jatmikowati, T. E., & Rachman, A. U. (2025). Peran manajerial kepala sekolah di lembaga PAUD. *JECIE (Journal of Early Childhood and Inclusive Education)*, 8(2), 377–387.
- Pramitajati, I. N. (2025). Peningkatan kualitas pembelajaran melalui manajemen berbasis sekolah di TK ABA Piyaman III. *Media Manajemen Pendidikan*, 7(3), 498–506.
- Sagala, S. (2019). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Tasya, A., Alamsyah, T. P., & Pribadi, R. A. (2025). Peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah penggerak. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 12(2), 317–328.
- Usman, H. (2017). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan* (Edisi 4). Bumi Aksara.
- Uzliva, C. A., Mubah, H. Q., Baidowi, A., Sulistyowati, R. W., & Harmawati, D. (2025). The influence of principal leadership on the satisfaction with early childhood education services quality. *Al Tahdzib: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 4(2), 81–94.
- Widyastuti, N., Suminar, T., & Waluyo, E. (2024). The role of transformational leaders in improving the quality of early childhood education. *JPUD: Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 18(2), 322–349.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.