

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), termasuk Taman Kanak-Kanak (TK), bukanlah sekadar tahapan awal dalam jenjang formal pendidikan, melainkan merupakan fondasi krusial bagi seluruh arsitektur pembangunan manusia dan peradaban bangsa. Secara filosofis, keberadaan PAUD diakui karena urgensinya dalam mengoptimalkan Masa Emas (*Golden Age*), yaitu periode kritis sejak lahir hingga usia enam tahun. Pada rentang waktu ini, perkembangan otak anak mencapai 80% hingga 90% dari potensi totalnya, menjadikannya periode di mana pembentukan struktur dasar kognitif, bahasa, sosial, dan emosional berlangsung dengan sangat cepat dan intensif (Soejono, 2010).

Tingginya plastisitas dan sensitivitas otak pada usia dini menuntut lingkungan yang kaya akan stimulasi, aman secara emosional, dan responsif terhadap kebutuhan individual anak. Tilaar (2012) menekankan bahwa investasi pada PAUD harus dilihat sebagai investasi *human capital* strategis, sebab stimulasi yang efektif pada usia ini akan menghasilkan *return* ekonomi dan sosial yang jauh lebih besar di masa depan dibandingkan intervensi pada usia yang lebih tua. Kegagalan dalam memberikan stimulasi yang memadai, atau justru memberikan tekanan akademik yang tidak sesuai, berpotensi menciptakan kerusakan permanen pada kemampuan anak dalam belajar, memecahkan masalah, dan berinteraksi sosial di kemudian hari.

Oleh karena itu, Taman Kanak-Kanak (TK) memegang peran vital sebagai institusi formal yang secara sistematis merencanakan dan mengimplementasikan stimulasi yang tepat, sesuai dengan prinsip-prinsip perkembangan anak. Kualitas interaksi yang dibangun di TK berfungsi sebagai pemerata peluang bagi anak-anak dari latar belakang sosio-ekonomi yang berbeda, memastikan bahwa setiap anak memiliki bekal kesiapan yang setara untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan dasar.

Pengakuan terhadap signifikansi PAUD tidak hanya bersifat filosofis, tetapi juga telah dilembagakan secara yuridis dalam sistem hukum Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) secara eksplisit menempatkan PAUD sebagai layanan pendidikan pra-dasar yang strategis. Pasal 1 ayat 14 UU Sisdiknas mendefinisikannya sebagai suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.

Kedudukan yuridis ini membawa konsekuensi manajerial yang serius. Setiap penyelenggara TK diwajibkan untuk mematuhi dan mengimplementasikan Delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Mulyasa (2014) menggarisbawahi bahwa kepatuhan ini mencakup standar isi yang harus berbasis pada pendekatan bermain (*playing-based*), standar proses yang harus bersifat interaktif dan inspiratif, hingga standar pendidik dan tenaga kependidikan yang menuntut kualifikasi dan kompetensi tertentu. Adanya SNP ini menunjukkan bahwa TK tidak lagi dapat dikelola secara

informal, melainkan harus tunduk pada kerangka manajemen mutu yang akuntabel. Tuntutan untuk mencapai SNP inilah yang mendorong urgensi penelitian tentang bagaimana Manajemen Kepala Sekolah berfungsi sebagai mekanisme kontrol mutu.

Dampak Jangka Panjang Kualitas Layanan: Kualitas layanan TK yang memenuhi SNP merupakan prediktor kuat terhadap kesiapan anak memasuki jenjang pendidikan selanjutnya. Suryadi (2018) menegaskan bahwa layanan PAUD yang berkualitas tinggi secara signifikan dapat mengurangi kemungkinan putus sekolah dan kegagalan akademik pada jenjang Sekolah Dasar. Sebaliknya, kegagalan mencapai standar mutu pada usia dini dapat menciptakan *gap* belajar yang sulit dikejar di jenjang pendidikan berikutnya, yang pada akhirnya merugikan efisiensi sistem pendidikan secara keseluruhan.

Kompetensi Guru didefinisikan secara yuridis dan akademik sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (Supriadi, 2011). Definisi ini bersifat holistik, mencakup dimensi kognitif (*pengetahuan*), psikomotor (*keterampilan*), dan afektif (*perilaku*). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, terdapat empat pilar kompetensi inti yang harus dikuasai oleh setiap pendidik, dan penguasaannya menjadi prasyarat bagi terjaminnya mutu pembelajaran (Mulyasa, 2014).

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Dalam konteks Guru TK, kompetensi ini

memegang peran sentral karena berkaitan langsung dengan prinsip-prinsip perkembangan anak usia dini. Kompetensi ini mencakup kemampuan memahami karakteristik anak usia dini (meliputi perkembangan fisik, kognitif, bahasa, dan sosial-emosional), merancang pembelajaran berbasis bermain (*play-based learning*), dan melaksanakan asesmen otentik yang sesuai dengan tahapan usia (Imron, 2017). Kegagalan guru dalam menguasai kompetensi ini berakibat fatal, seringkali termanifestasi dalam penerapan kurikulum yang bersifat *teacher-centered* atau menuntut calistung (*membaca, menulis, berhitung*) secara prematur, yang justru menghambat kreativitas dan perkembangan alami anak.

Kompetensi Kepribadian mengacu pada kemampuan guru untuk menjadi pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Dalam pendidikan anak usia dini, aspek keteladanan (*Ing Ngarso Sung Tulodo*) sangat krusial, sebab anak-anak belajar melalui imitasi. Stabilitas emosi, kesabaran, dan sikap mendidik yang positif dari guru TK adalah faktor penentu utama kualitas interaksi di kelas dan sangat memengaruhi pembentukan karakter moral dan sosial-emosional anak (Tilaar, 2012). Guru TK yang memiliki kepribadian stabil mampu menciptakan rasa aman (*secure attachment*) yang esensial bagi proses eksplorasi dan belajar anak.

Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dalam konteks TK, kompetensi ini menjadi jembatan vital untuk membangun

kemitraan pendidikan dengan orang tua. Guru yang kompeten secara sosial mampu memberikan edukasi kepada orang tua mengenai program sekolah dan melibatkan mereka dalam proses belajar anak, sehingga menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik (Wahjosumidjo, 2007).

Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Bagi Guru TK, ini mencakup pemahaman mendalam tentang ilmu perkembangan anak, metode pembelajaran PAUD, dan kemampuan untuk melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan (*Continuous Professional Development*). Keterampilan profesional yang terbaru memungkinkan guru TK untuk mengadopsi inovasi kurikulum (misalnya Kurikulum Merdeka) dan memanfaatkan media serta teknologi pembelajaran yang kreatif.

Meskipun empat pilar kompetensi tersebut menjadi standar normatif, realitas empiris di lapangan menunjukkan bahwa tantangan peningkatan kompetensi guru PAUD masih sangat besar. Kesenjangan antara tuntutan ideal (kompetensi penuh) dengan kondisi aktual (kompetensi yang belum merata) menciptakan dilema serius bagi manajemen mutu sekolah (Suryadi, 2018). Kesenjangan ini terfragmentasi menjadi beberapa isu kunci pertama Isu Kualifikasi Akademik dan Linieritas, Meskipun terdapat peningkatan, sebagian guru PAUD masih belum memiliki latar belakang pendidikan yang linier dengan bidang PAUD/Psikologi Perkembangan Anak. Hal ini secara langsung memengaruhi pemahaman teoritis mereka terhadap kurikulum dan prinsip-prinsip pedagogi anak usia dini. Kedua Minimnya Kesempatan Pelatihan Berkelanjutan (*In-Service Training*), Guru TK, terutama di daerah,

seringkali terkendala minimnya kesempatan pelatihan berkelanjutan yang diselenggarakan secara kontekstual dan sesuai kebutuhan spesifik mereka. Pelatihan yang ada cenderung bersifat massal, teoritis, dan tidak diikuti oleh *follow-up* berupa supervisi klinis yang intensif. Ketiga Kesenjangan Pemahaman Filosofi, Terdapat pemahaman yang kurang tepat mengenai filosofi pembelajaran anak usia dini. Banyak guru masih terjebak pada pandangan bahwa TK adalah persiapan akademik untuk SD, bukan tempat pengembangan seluruh aspek holistik anak melalui bermain. Ini secara langsung merusak Kompetensi Pedagogik mereka. Keempat Keterbatasan *Coaching* dan Supervisi KS: Studi menunjukkan bahwa Kepala Sekolah (KS) di TK seringkali lebih dominan menjalankan fungsi administratif daripada fungsi instruksional (Imron, 2017). Keterbatasan KS dalam memberikan *coaching* individu dan supervisi klinis yang efektif menyebabkan guru tidak mendapatkan umpan balik konstruktif yang dibutuhkan untuk perbaikan praktik mengajar mereka.

Tanggung jawab utama untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan kompetensi dan kondisi aktual guru berada di tangan Kepala Sekolah (KS). Di TK, Kepala Sekolah memiliki peran ganda: sebagai pemimpin pembelajaran (*Instructional Leader*) dan manajer sumber daya manusia (SDM) (Imron, 2017).

Fokus utama Kepala sekolahS adalah Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Manajemen ini meliputi serangkaian aktivitas terencana dan sistematis, mulai dari perencanaan kebutuhan guru, pengorganisasian pelatihan, pelaksanaan *coaching* dan supervisi, hingga

evaluasi kinerja dan tindak lanjut. Tanpa manajemen yang efektif dari KS, inisiatif peningkatan kompetensi akan berjalan sporadis dan tidak berkelanjutan. KS harus mampu menganalisis kebutuhan spesifik gurunya, merancang program intervensi yang tepat, dan mengalokasikan sumber daya (waktu, anggaran, jaringan) secara optimal (Wahjosumidjo, 2007). Oleh karena itu, efektivitas KS dalam mengelola pengembangan SDM adalah prasyarat bagi peningkatan mutu di TK.

TK Dharma Wanita Persatuan (DWP) Sumengko adalah TK swasta di Desa Sumengko, Kecamatan Wringin Anom, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Sekolah ini memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20570868, status kepemilikan yayasan, dan mulai beroperasi pada 30 Agustus 2001. Kurikulum yang digunakan adalah Kurikulum Merdeka, dengan Kepala Sekolah bernama Yuyun Purniawanti

TK Islam Unggulan At Tawfiq secara resmi terdaftar dengan NPSN 20570876, Status sekolah adalah swasta, berada di bawah naungan sebuah yayasan, Sebagai bukti pendirian dan izin operasional, sekolah memiliki dokumen-dokumen berikut: SK Pendirian: Nomor 421.9/542/437.53/2007, tanggal SK: 10 Juli 2007. SK Izin Operasional: Nomor 503.05/256/437.74/2016, tanggal izin: 19 Desember 2016.

Alamat resmi TK Islam Unggulan At Tawfiq: JL. Desa Lebaniwaras RT 007 RW 004, Dusun Lebaniwaras, Desa Lebaniwaras, Kecamatan Wringinanom, Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur. Kode pos: 61176. TK Islam Unggulan At Tawfiq adalah sekolah pendidikan pra-sekolah bentuknya adalah Taman Kanak-kanak (TK / PAUD) Berdasarkan data dari

BAN-PDM (Badan Akreditasi Nasional PAUD dan PNF), sekolah ini memperoleh peringkat akreditasi B dalam asesmen tahun 2018.

Meskipun teori manajemen SDM menekankan perlunya *coaching* dan pelatihan berkelanjutan, realitas yang terjadi di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq Kecamatan Wringinanom mengindikasikan adanya inkonsistensi. Observasi awal dan data evaluasi kinerja guru pada periode 2025 menunjukkan adanya kelemahan spesifik pada Kompetensi Pedagogik guru, yaitu *rendahnya kemampuan guru dalam menyusun asesmen otentik anak atau dominasi metode teacher-centered daripada student-centered (berbasis bermain)*.

Kelemahan kompetensi ini seharusnya menjadi target utama Manajemen Kepala Sekolah. Namun, program pengembangan yang dilakukan KS cenderung bersifat formalitas (mengikuti *workshop* massal yang tidak kontekstual) dan kurang didukung oleh *follow-up* berupa supervisi klinis individual. Tingkat Kompetensi Pedagogik yang stagnan ini memunculkan pertanyaan kritis: Bagaimana Kepala Sekolah di TK TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq Kecamatan Wringinanom merencanakan, mengorganisasi, dan mengevaluasi program peningkatan kompetensi guru, Kesenjangan antara harapan profesionalisme guru PAUD ideal dengan praktik manajemen pengembangan guru oleh KS di lokasi spesifik ini menjadi justifikasi kuat bagi dilakukannya Disertasi ini (Suryadi, 2018).

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kepala Sekolah di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq melaksanakan fungsi manajemen perencanaan dalam menganalisis dan mendiagnosis kesenjangan kompetensi guru Pedagogik dan Kepribadian sebagai dasar perancangan program pengembangan profesional?
2. Bagaimana Kepala Sekolah mengorganisasikan dan memobilisasi sumber daya anggaran, waktu, dan jaringan untuk mendukung keberlanjutan program peningkatan kompetensi guru di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq ?
3. Bagaimana Model Manajemen Kepala Sekolah yang adaptif dan terbukti efektif dapat dirumuskan untuk meningkatkan Kompetensi Guru di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq secara berkelanjutan ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Sekolah di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq melaksanakan fungsi manajemen perencanaan dalam menganalisis dan mendiagnosis kesenjangan kompetensi guru Pedagogik dan Kepribadian sebagai dasar perancangan program pengembangan profesional
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Sekolah mengorganisasikan dan memobilisasi sumber daya anggaran, waktu, dan jaringan untuk mendukung keberlanjutan program peningkatan

kompetensi guru di TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq.

3. Untuk menganalisis Model Manajemen Kepala Sekolah yang adaptif dan terbukti efektif dapat dirumuskan untuk meningkatkan Kompetensi Guru TK DWP Sumengko Dan TK Islam Unggulan At Tawfiq secara berkelanjutan

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) dan memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).

Penelitian ini akan menghasilkan Model Manajemen Kepala Sekolah Adaptif Kontekstual yang spesifik untuk peningkatan kompetensi guru di TK. Model ini melengkapi teori manajemen pendidikan generik dengan menyajikan kerangka kerja yang operasional dan teruji secara empiris dalam konteks PAUD di Indonesia.

Menyediakan analisis mendalam mengenai hubungan fungsional antara intervensi manajerial (*supervisi, coaching, PLC*) dengan peningkatan spesifik pada Kompetensi Pedagogik dan Kepribadian guru TK, dua kompetensi yang paling krusial pada masa *golden age*.

Menyajikan kerangka analisis kualitatif mendalam (*multi-site case study* atau *fenomenologi*) yang dapat menjadi rujukan metodologis bagi peneliti selanjutnya dalam meneliti proses manajemen SDM yang kompleks di lingkungan pendidikan anak usia dini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi kepala sekolah TK TK TK DWP Sumengko Dan TK Islam

Unggulan At Tawfiq

Menyediakan hasil diagnosis komprehensif mengenai titik lemah dan kekuatan manajemen KS dalam mengelola program pengembangan guru. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai peta jalan (*road map*) strategis untuk merancang ulang program *coaching* dan supervisi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Memberikan rekomendasi praktis mengenai strategi manajemen intervensi yang paling efisien (misalnya, kapan menggunakan *Lesson Study* vs. *coaching* individu) untuk mencapai hasil peningkatan kompetensi yang maksimal dengan sumber daya yang terbatas

b. Bagi Guru TK

Program yang dirancang berdasarkan temuan Disertasi ini diharapkan dapat memastikan guru mendapatkan pelatihan dan *coaching* yang kontekstual dan relevan dengan masalah nyata di kelas, sehingga terjadi peningkatan nyata pada Kompetensi Pedagogik dan kualitas interaksi belajar-mengajar.

c. Dinas Pendidikan

Menyediakan data empiris yang kuat mengenai faktor-faktor kontekstual yang menghambat atau mendukung efektivitas manajemen KS. Data ini dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan untuk merumuskan kebijakan dan standar operasional prosedur

(SOP) yang lebih realistis dan efektif dalam program pengembangan profesional berkelanjutan (PPKB) bagi Kepala Sekolah dan Guru PAUD.

d. Universitas Gresik

Menjadi bukti nyata kontribusi institusi dalam menyelesaikan masalah-masalah praktis yang mendesak di sektor pendidikan, khususnya PAUD, sehingga meningkatkan reputasi dan akreditasi Program Studi.