

# Kepemimpinan Berbasis Karakter: Studi Kasus Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah TK An Nur Malang

Mutiara Fahrurisa<sup>1</sup>, Muhammad Al Fatih<sup>2</sup>, Laela Lutfiana Rachmah<sup>3</sup>,  
Zainul Arifin<sup>4</sup>, Alfarobi Ahmad Sulaiman<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Malang; [mutiarafahrurisa@gmail.com](mailto:mutiarafahrurisa@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Hasyim Asy'ari; [muhammadalfatih@unhasy.ac.id](mailto:muhammadalfatih@unhasy.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Blitar; [laelalutfiana@gmail.com](mailto:laelalutfiana@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Negeri Malang; [zainul.arifin.2401548@students.um.ac.id](mailto:zainul.arifin.2401548@students.um.ac.id)

<sup>5</sup>Universitas Negeri Malang; [alfarobi.ahmad.2401548@students.um.ac.id](mailto:alfarobi.ahmad.2401548@students.um.ac.id)

## Abstract

### Edu Happiness :

Jurnal Ilmiah Perkembangan  
Anak Usia Dini

Vol 05 No 1 January 2026

Hal : 184-195

<https://doi.org/10.62515/eduha ppiness.v5i1.1368>

Received: 01 January 2026

Accepted: 25 January 2026

Published: 31 January 2026

**Publisher's Note:** Publisher: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STITNU Al-Farabi Pangandaran, Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

*The purpose of this study was to examine how character-based leadership influences the principal's decisions at An Nur Kindergarten in Malang and how these decisions affect the quality of early childhood education. To collect data, this study used a qualitative case study design. In-depth interviews with the principal and teachers, direct observation of learning and managerial activities at the school, and documentation of school policies and programs were conducted. Data were analyzed through stages of reduction, presentation, and thematic analysis. The results indicate that the principal's character-based leadership is reflected in a participatory, responsive decision-making process oriented toward moral principles such as honesty, empathy, and responsibility. This decision-making process improves learning quality, creates an inclusive educational environment, and strengthens a school culture that supports children's social and emotional development. The results indicate that character-based leadership plays a strategic role in the principal's decisions at an early childhood education institution. Furthermore, this leadership is a crucial component in improving the quality of early childhood education.*

**Keywords:** decision-making, Principal's Leadership, Leadership Development Strategies

## Abstrak

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan berbasis karakter memengaruhi keputusan kepala sekolah di TK An Nur di Malang dan bagaimana keputusan tersebut memengaruhi kualitas pendidikan anak usia dini. Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan desain studi kasus kualitatif. Wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, observasi langsung kegiatan belajar dan manajerial di sekolah, dan dokumentasi kebijakan dan program sekolah dilakukan. Data dianalisis melalui tahapan reduksi, presentasi, dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter kepala sekolah tercermin dalam proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan responsif yang berorientasi pada prinsip-*

*prinsip moral seperti kejujuran, empati, dan tanggung jawab. Proses pengambilan keputusan ini meningkatkan kualitas pembelajaran, menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, dan memperkuat budaya sekolah yang mendukung perkembangan sosial dan emosional anak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter memainkan peran strategis dalam keputusan kepala sekolah di lembaga pendidikan anak usia dini. Lebih lanjut, kepemimpinan ini merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan anak usia dini.*

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Strategi Pengembangan Kepemimpinan

## 1. Pendahuluan

Keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam pendidikan, terutama di pendidikan anak usia dini (PAUD), sangat memengaruhi kualitas pendidikan yang diterima oleh anak (Mailani, *et al.*, 2023). Dalam perspektif manajemen pendidikan, pengambilan keputusan dipahami sebagai proses sistematis dalam memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Pada konteks kepemimpinan sekolah, pengambilan keputusan tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga sarat dengan nilai, etika, dan tanggung jawab moral terhadap perkembangan peserta didik. Meskipun terdapat berbagai teori kepemimpinan yang mendukung proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan, praktik yang terjadi di lapangan seringkali tidak sepenuhnya merefleksikan kerangka teoritis tersebut (Harsoyo, 2022).

Salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks PAUD adalah kepemimpinan berbasis karakter, yaitu model kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai moral seperti kejujuran, tanggung jawab, empati, dan keteladanan sebagai landasan utama dalam setiap proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan berbasis karakter berangkat dari asumsi bahwa kepala sekolah berperan sebagai role model yang menentukan arah budaya sekolah melalui keputusan-keputusan yang bernilai edukatif dan humanistik. Namun, salah satu isu yang muncul di lapangan adalah kurangnya penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan berbasis karakter dalam proses pengambilan keputusan, di mana kepala sekolah cenderung memfokuskan perhatian pada rutinitas pekerjaan yang bersifat politis dan administratif semata (Ulfie Latifah, *et al.*, 2024). Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa kepala sekolah seringkali membuat keputusan secara reaktif dan tidak strategis, yang berdampak pada kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah (Taufik Nor, 2025).

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat PAUD, terdapat kesenjangan antara teori kepemimpinan ideal dan praktik kepemimpinan di lapangan (Sahadi *et al.*, 2020). Secara teoretis, kepemimpinan pendidikan menuntut kemampuan kepala sekolah dalam memadukan aspek manajerial, pedagogis, dan karakter dalam setiap pengambilan keputusan, terutama pada lingkungan PAUD yang menekankan perkembangan sosial dan emosional anak. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting: bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah TK An Nur Malang dapat mencerminkan teori kepemimpinan yang berorientasi pada perkembangan sekolah dan anak-anak?

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Ambawani *et al.*, (2024), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat mendorong perubahan positif dalam proses belajar mengajar. Namun, beberapa penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Musa *et al.*, (2022), mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di level PAUD sering kali terhambat oleh keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana. Selain itu, studi oleh Fatiurohman, (2021), mengidentifikasi bahwa kepala sekolah di PAUD lebih cenderung fokus pada aspek administratif dari pada pengembangan pendidikan berbasis karakter. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa dimensi karakter dalam kepemimpinan belum menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan kepala sekolah PAUD. Oleh karena itu, penelitian ini diposisikan untuk mengisi celah penelitian dengan menelaah secara mendalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah di TK An Nur Malang yang seharusnya lebih menekankan prinsip kepemimpinan berbasis karakter dan keberlanjutan pendidikan.

Penelitian ini menawarkan pendekatan yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya, terutama dalam memahami hubungan antara teori kepemimpinan dan praktik pengambilan keputusan kepala sekolah. Menurut Mirsa *et al.*, (2024), salah satu karakteristik kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempertimbangkan faktor sosial dan budaya lingkungan sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks PAUD, faktor sosial dan budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan karakter anak dan dinamika sekolah. Penelitian ini juga menelaah bagaimana kepala sekolah mengembangkan keterampilan

kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan perkembangan anak, bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan administratif (Septia Putri A, *et al.*, 2021). Selain itu, penelitian ini mengaitkan secara eksplisit konsep kepemimpinan berbasis karakter dengan keberlanjutan pengembangan pendidikan di tingkat PAUD, yang masih relatif terbatas dikaji dalam literatur sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di TK An Nur Malang mencerminkan teori kepemimpinan berbasis karakter yang berfokus pada pengembangan anak dan sekolah. Dengan demikian, pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi: bagaimana pengaruh kepemimpinan berbasis karakter terhadap perkembangan sosial dan emosional anak PAUD; bagaimana kepala sekolah TK An Nur Malang melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kualitas pendidikan; bagaimana kepala sekolah menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif bagi siswa dengan kebutuhan khusus; serta apa saja tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di era digital dan teknologi saat ini (Febriantini *et al.*, 2025).

Berdasarkan landasan teoretis tersebut, dapat diasumsikan bahwa kepala sekolah TK An Nur Malang mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih berkualitas melalui pengambilan keputusan yang berlandaskan kepemimpinan berbasis karakter. Keputusan yang menekankan pada pengembangan karakter anak dan keberlanjutan pendidikan berpotensi memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan Putikadyanto *et al.*, (2024), yang menyatakan bahwa keputusan pendidikan yang mempertimbangkan kebutuhan dan potensi setiap anak dapat menciptakan atmosfer pembelajaran yang lebih kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan anak. Seiring dengan itu, penelitian ini juga menguji bagaimana kepemimpinan kepala sekolah mengelola tantangan sosial dan budaya di sekitar sekolah untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.

## **2. Bahan dan Metode**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan grounded research. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di TK An Nur

Malang, dengan fokus pada konteks sosial, budaya, dan karakteristik lingkungan pendidikan di sekolah tersebut. Penelitian ini dilakukan di TK An Nur Malang, yang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan sekolah dengan pengalaman panjang dalam menghadapi berbagai tantangan dalam pendidikan anak usia dini serta memiliki kepala sekolah yang aktif dalam pengambilan keputusan terkait kualitas pendidikan dan pengembangan karakter anak.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah TK An Nur Malang, sedangkan informan pendukung meliputi guru kelas, staf administrasi sekolah, serta orang tua siswa yang dianggap memiliki keterlibatan dan pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan di sekolah. Penentuan informan didasarkan pada pertimbangan pengalaman, peran, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas manajerial dan pembelajaran di TK An Nur Malang.

Selain itu, informan lain yang relevan akan diwawancara, termasuk orang tua siswa, serta teks yang terkait, seperti dokumen kebijakan pendidikan dan berita terkait yang dapat memberikan wawasan tambahan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yakni desk-review untuk menganalisis dokumen-dokumen penting, observasi langsung di lapangan, wawancara semi-terstruktur dengan pedoman wawancara yang telah disusun, serta diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion/FGD*) dengan guru dan staf sekolah untuk mendalami perspektif mereka tentang keputusan yang diambil oleh kepala sekolah.

Analisis data dilakukan melalui tahapan kondensasi data, display data (penyajian data), dan verifikasi data (penarikan kesimpulan), dengan menggunakan analisis isi, analisis wacana, serta analisis interpretatif untuk memahami makna di balik proses pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Metode analisis ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai keputusan-keputusan yang diambil serta dampaknya terhadap kualitas pendidikan di TK An Nur Malang. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu November hingga Desember 2025, yang mencakup tahap persiapan penelitian, pengumpulan data lapangan, hingga analisis data. Penentuan waktu penelitian ini dimaksudkan agar peneliti memperoleh data yang cukup dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **a. Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter kepala sekolah di TK An Nur Malang terwujud dalam proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada nilai-nilai moral, seperti tanggung jawab, keadilan, empati, dan keteladanan. Kepala sekolah tidak memosisikan diri semata-mata sebagai pengambil keputusan tertinggi, melainkan sebagai pemimpin moral yang mempertimbangkan dampak setiap kebijakan terhadap perkembangan anak usia dini dan keberlangsungan budaya sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil tidak bersifat pragmatis jangka pendek, tetapi diarahkan pada tujuan pendidikan yang bersifat jangka panjang.

Lebih jauh, temuan penelitian memperlihatkan bahwa keputusan kepala sekolah dipengaruhi oleh kesadaran etis dalam memimpin lembaga PAUD. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan suara guru, kondisi peserta didik, serta nilai-nilai yang telah menjadi budaya sekolah. Pendekatan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis karakter berfungsi sebagai kerangka normatif yang membimbing kepala sekolah dalam menentukan arah kebijakan sekolah. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga legitim secara moral di mata warga sekolah.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Sabariah *et al.*, (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada satuan PAUD perlu bertumpu pada penguatan karakter agar keputusan yang diambil mampu menciptakan iklim pendidikan yang positif, serta diperkuat oleh Hilalludin *et al.*, (2025) yang menekankan pentingnya karakter kepemimpinan ideal dalam pengambilan keputusan pendidikan. Selain itu, konsep kepemimpinan berbasis nilai yang dikemukakan oleh Rustandi & Syafei, (2025) memperkuat temuan penelitian ini, bahwa nilai moral bukan penghambat efektivitas kepemimpinan, melainkan justru memperkuat kualitas keputusan pendidikan.

**Tabel 1. Ringkasan Data Observasi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Aspek yang Diamati	Hasil Observasi Lapangan
Pola pengambilan keputusan	Keputusan strategis sekolah dibahas melalui rapat guru dan diskusi internal
Pendekatan kepemimpinan	Kepala sekolah menunjukkan sikap terbuka, persuasif, dan memberi keteladanan
Keterlibatan guru	Guru dilibatkan dalam penyusunan kebijakan pembelajaran
Orientasi nilai	Keputusan mempertimbangkan kenyamanan, keamanan, dan perkembangan anak

(Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025)

### b. Pengaruh Proses Pengambilan Keputusan terhadap Kualitas Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah yang berbasis karakter berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan di TK An Nur Malang. Keputusan yang diambil kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat kualitas pembelajaran, pengelolaan kurikulum, serta peningkatan kompetensi pendidik. Dalam konteks PAUD, kualitas pendidikan dipahami secara holistik, mencakup kualitas interaksi, lingkungan belajar, dan perkembangan sosial-emosional anak.

Pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif mendorong terciptanya rasa memiliki (sense of ownership) di kalangan guru terhadap kebijakan sekolah. Guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga dilibatkan dalam proses refleksi dan evaluasi, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih kontekstual dan realistik. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya motivasi guru dalam melaksanakan pembelajaran serta pada terciptanya suasana kerja yang kolaboratif di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Susanto *et al.*, (2025) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif memiliki korelasi positif dengan peningkatan mutu sekolah. Aristiati, (2022) juga menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas keputusan pedagogis yang diambil pemimpin sekolah. Sejalan dengan itu, Ambawani et al., (2024) yang menyatakan bahwa keputusan kepala sekolah yang transparan dan kolaboratif berdampak signifikan terhadap mutu pendidikan. Dalam konteks PAUD, kualitas pendidikan

tidak hanya diukur dari aspek akademik, tetapi juga dari kualitas interaksi, lingkungan belajar, dan perkembangan sosial-emosional anak.

**Tabel 2. Ringkasan Temuan Wawancara Terintegrasi**

Informan	Rema Utama Wawancara	Inti Temuan
Kepala Sekolah	Dasar pengambilan keputusan	Keputusan didasarkan pada nilai karakter dan kebutuhan anak
Guru	Keterlibatan dalam keputusan	Guru merasa dilibatkan dan lebih bertanggung jawab
Guru	Lingkungan belajar	Kebijakan sekolah mendukung pembelajaran ramah anak
Orang Tua	Respons sekolah	Sekolah responsif terhadap kebutuhan dan perkembangan anak

(Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025)

### **c. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Lingkungan Pendidikan Inklusif dan Responsif**

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah TK An Nur Malang berperan strategis dalam mewujudkan lingkungan pendidikan yang inklusif dan responsif. Kepala sekolah mengambil keputusan yang menjamin setiap anak memperoleh kesempatan belajar yang adil tanpa diskriminasi, termasuk anak dengan kebutuhan khusus. Kebijakan inklusif tersebut tercermin dalam pengelolaan pembelajaran, dukungan terhadap guru, serta penyesuaian layanan pendidikan sesuai dengan karakteristik peserta didik.

Lingkungan pendidikan yang responsif juga tercipta melalui kemampuan kepala sekolah dalam membaca dan merespons dinamika yang muncul di lingkungan sekolah. Responsivitas ini tampak dalam pengambilan keputusan yang cepat dan kontekstual terhadap permasalahan pembelajaran, sosial, maupun kebutuhan perkembangan anak. Dengan demikian, sekolah tidak hanya menjadi tempat belajar, tetapi juga ruang aman yang mendukung pertumbuhan anak secara menyeluruh.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Komarudin, (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif mampu menciptakan iklim sekolah yang adil dan partisipatif. Alparij & Muttaqin, (2026) juga menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa kebijakan sekolah mampu mengakomodasi

keberagaman kebutuhan peserta didik. Perspektif pendidikan inklusif yang dikemukakan oleh Mega Rif'atul A, *et al.*, (2021) serta Nur Safitri et al., (2025) yang menekankan bahwa kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan belajar yang adil dan ramah anak. Kepemimpinan yang responsif juga memungkinkan sekolah untuk beradaptasi dengan dinamika sosial dan kebutuhan peserta didik yang terus berkembang.

#### **d. Strategi Pengembangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Pengambilan Keputusan di Era Modern**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah TK An Nur Malang mengembangkan strategi kepemimpinan adaptif dalam menghadapi tantangan pengambilan keputusan di era modern. Tantangan tersebut meliputi perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan pemanfaatan teknologi, serta kompleksitas kebutuhan peserta didik dan orang tua. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepala sekolah menjadikan kepemimpinan berbasis karakter sebagai pijakan utama dalam menetapkan prioritas dan arah kebijakan sekolah.

Strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan mencerminkan upaya kepala sekolah untuk menjaga keseimbangan antara inovasi dan nilai-nilai pendidikan. Pemanfaatan teknologi dan pendekatan baru dalam manajemen sekolah tidak dilakukan secara teknis semata, tetapi melalui pertimbangan etis dan reflektif agar tetap sesuai dengan tujuan pendidikan anak usia dini. Hal ini menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan menjadi filter utama dalam pengambilan keputusan di tengah arus perubahan yang cepat.

Hasil ini mendukung pendapat Mesiono *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa pemimpin pendidikan di era globalisasi dituntut memiliki kemampuan adaptif dan visioner. Zayrin et al., (2024) juga menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin visioner perlu mengintegrasikan nilai moral dengan inovasi kepemimpinan. Tantangan transformasi pendidikan berbasis digital yang dikemukakan oleh Haq *et al.*, (2023) semakin memperkuat relevansi temuan penelitian ini dalam konteks pendidikan modern.

#### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter, terutama dalam konteks pengambilan keputusan kepala sekolah di TK An Nur Malang,

memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan responsif. Temuan utama dari penelitian ini adalah pentingnya proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis pada nilai-nilai karakter, yang tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menciptakan atmosfer yang mendukung keberagaman dan perkembangan holistik siswa.

Tulisan ini memberikan kontribusi keilmuan dengan memperbarui perspektif mengenai peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang berbasis karakter. Melalui studi kasus ini, penelitian ini menyoroti pentingnya pemimpin pendidikan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga karakter yang kuat dalam membuat keputusan yang berdampak pada pendidikan yang lebih baik. Penelitian ini juga memperkenalkan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data dan kolaboratif sebagai cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat PAUD, memberikan wawasan baru dalam hal pendekatan dan strategi kepemimpinan pendidikan.

Penelitian ini terbatas pada studi kasus di TK An Nur Malang, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk semua sekolah di Indonesia. Selain itu, keterbatasan lokasi, usia siswa, dan variabel gender perlu diperhatikan, karena faktor-faktor ini dapat mempengaruhi dinamika pengambilan keputusan di sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini juga terfokus pada pendekatan kualitatif yang mengandalkan wawancara mendalam, sehingga dapat diperluas dengan metode survei yang lebih luas untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan yang mengakomodasi variasi usia, gender, dan lokasi serta menggunakan metode survei akan sangat berguna untuk memberikan dasar yang lebih kuat dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih tepat sasaran dan dapat diterapkan secara lebih luas.

## 5. Referensi

Alparij, S., & Muttaqin, M. F. (2026). Implementasi pendidikan inklusif di sekolah dasar dalam mendukung keberagaman kebutuhan belajar peserta didik. 03, 85–90.

Ambawani, C. S. L., Saputra, I., Kusuma, T. M. M., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK. Journal of Education Research, 5(4), 4810–4823.

<https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1578>

Aristiati, F. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah. Students' Difficulties at Elementary School in Increasing Literacy Ability, 4(1), 1–12.

Faturohman, N. (2021). Kepala Sekolah Pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Kabupaten Serang. Jpp Paud Fkip Untirta, 8(November), 111–118.

Febriantini, A., Salsabila, A. F., Naila, N. S., & Cinantya, C. (2025). Peran guru paud dalam menumbuhkan kepemimpinan dan kemandirian anak melalui aktivitas bermain dan belajar. Jurnal Cahaya Edukasi, 3, 137–143.

Haq, A. K., Rizkiah, S. N., & Andara, Y. (2023). Tantangan dan Dampak Transformasi Pendidikan Berbasis Digital Terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Dasar. Jurnal Pengajaran Sekolah Dasar, 2(2), 168–177.  
<https://doi.org/10.56855/jpsd.v2i2.865>

Harsoyo, R. (2022). Roni Harsoyo. 3(2), 247–262.

Hilalludin, Wiresti, R. D., Mariyani, E. D., & Khaer, S. M. (2025). Syura sebagai Model Pendidikan Kepemimpinan Islam: Membangun Komunikasi Efektif dalam Pengambilan Keputusan Kolektif. Ar-Ruhul Ilmi: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam, 1(1), 16–29. <https://risetcendikia.com/index.php/jurnal-arruhul-ilmi/article/view/2>

Komarudin, T. S. (2023). Melampaui Ambisi Pribadi: Mengubah Kepemimpinan dalam Pendidikan dari Agenda yang Didorong oleh Ego. Kaipi: Kumpulan Artikel Ilmiah Pendidikan Islam, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.62070/kaipi.v1i1.4>

Mailani, Ikrima, M. Nazir, mas'ud zein. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Profesionalitas Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran. Didaktika: Jurnal Kependidikan, 12(4), 1061–1076.

Mega Rif'atul Amalia, Susanti, Asep Mulyana, M. N. A. (2021). Pendidikan Multikultural Dan Iklusif: Isu Keberagaman Budaya, Etnis, Agama, Dan Strategi Pendidikan Yang Responsif. 32(3), 167–186.

Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7(3), 3146–3153.  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>

Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis dalam Pengambilan Keputusan Lingkungan Sekolah. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI), 4(2), 820–830.  
<https://doi.org/10.53299/jppi.v4i2.628>

Musa, S., Nurhayati, S., Jabar, R., Sulaimawan, D., & Fauziddin, M. (2022). Upaya dan Tantangan Kepala Sekolah PAUD dalam Mengembangkan Lembaga dan

*Kepemimpinan Berbasis Karakter: Studi Kasus Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah TK An Nur Malang*

*Mutiara Fahrurwisa 1, Muhammad Al Fatih 2, Laela Lutfiana Rachmah 3,*

*Zainul Arifin 4, Alfarobi Ahmad Sulaiman 5*

Memotivasi Guru untuk Mengikuti Program Sekolah Penggerak. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(5), 4239–4254.  
<https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i5.2624>

Nur Safitri, S. A., Susanto, D., & Rasuna, R. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smpit Robbani Banjarbaru. *Jurnal Terapung : Ilmu - Ilmu Sosial*, 7(1), 141. <https://doi.org/10.31602/jt.v7i1.18597>

Putikadyanto, A. P. A., Wachidah, L. R., & Sari, S. Y. (2024). Menciptakan Generasi Peduli Lingkungan: Inovasi Ekokurikulum Berbasis Kearifan Lokal Madura di SMP Pamekasan. *GHANCARAN: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia*, 1, 47–62. <https://doi.org/10.19105/ghancaran.vi.17180>

Rustandi, F., & Syafei, I. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai Islam dalam Mencapai Keunggulan Lembaga Pendidikan Islam. *Teaching and Learning Journal of Mandalika (Teacher)* e- ISSN 2721-9666, 6(1), 142–154. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/teacher/article/view/4320>

Sabariah, S., Atiqoh, A., Gunawan, W., Rahmi, A., & Danu, R. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Motivasi Pendidik Anak Usia Dini. *Absorbent Mind*, 4(1), 87–101. [https://doi.org/10.37680/absorbent\\_mind.v4i1.5084](https://doi.org/10.37680/absorbent_mind.v4i1.5084)

Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal. *Jurnal MODERAT*, Volume 6, Nomor 3, 6(3), 513–524.

Septia Putri Anggraini, Armanila, Fadiza Syafira Nasution, Maghfirah, E. Y. S. (2021). Analisis Kebutuhan Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Administrasi Pendidikan Anak Usia Dini. 32(3), 167–186.

Susanto, T. T. D., Maulida, R., Amelia, A., & Taqiyah, H. (2025). Analisis Metode Pengambilan Keputusan untuk Peningkatan Mutu Sekolah: Tinjauan Pustaka Sistematis terhadap Studi Tahun 2015-2025. *Journal of Education Research*, 6(3), 597–604. <https://doi.org/10.37985/jer.v6i3.2414>

Taufik Nor, A. S. (2025). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. 5(1), 366–374. <https://jurnalp4i.com/index.php/teaching>

Ulfia Latifah, Hasan Maksum, W. P. (2024). Sekolah Menengah Kejuruan Ulfia Latifah Mahasiswa , Pendidikan Teknologi Kejuruan , Universitas Negeri Padang , Indonesia Hasan Maksum Dosen , Pendidikan Teknologi Kejuruan , Universitas Negeri Padang , Indonesia Wawan Purwanto Dosen , Pendidikan Teknologi. 18(4), 2774–2790.

Zayrin, A. A., Hafizah, N., Hanifah, H., Hidayatullah, R., & Harmonedi. (2024). Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Visioner Di Era Society 5.0. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 248–254.