

**Resiliensi Multidimensi Kepala Sekolah Dasar Negeri di Indonesia: Sebuah Studi Fenomenologi tentang Perjalanan dari Bertahan Menuju Berkembang****Diska Cahya Maharani<sup>1</sup>, Aris Suharyadi<sup>2</sup>, Faridzul Adzli Mad Adim<sup>3</sup>**<sup>1</sup>*Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia  
Jalan Colombo No. 1, Sleman, Yogyakarta*<sup>2</sup>*Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia  
Jalan Colombo No. 1, Sleman, Yogyakarta*<sup>3</sup>*Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, Perak, Malaysia  
Email: diskacahya.2022@student.uny.ac.id<sup>1</sup>, arisuharyadi@uny.ac.id<sup>2</sup>,  
Q20211000317@siswa.upsi.edu.my<sup>3</sup>***ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengalaman fenomenologis kepala sekolah dasar dalam mentransisikan kepemimpinannya dari fase sekadar bertahan (*surviving*) menjadi berkembang (*thriving*), serta mengidentifikasi faktor pembentuk resiliensi multidimensi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Penelitian dilaksanakan di SD Negeri Banguntapan, Kabupaten Bantul pada September 2025–Maret 2026 dengan subjek kepala sekolah dan guru. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan *member check*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman resiliensi kepala sekolah dalam bergerak dari fase bertahan menuju berkembang tercermin dalam sikap tenang, berpikir positif, fokus pada solusi, mengidentifikasi penyebab masalah, membangun komunikasi terbuka, dan merawat hubungan dengan warga sekolah serta pemangku kepentingan. Faktor pembentuk resiliensi meliputi lima dimensi. Dimensi fisik tampak pada upaya menjaga kesehatan, stamina, dan energi kerja; dimensi emosional pada pengendalian emosi dan sikap positif; dimensi psikologis pada motivasi, tanggung jawab, kepercayaan diri, komitmen, dan kemampuan bangkit; dimensi sosial pada dukungan keluarga, guru, komite, orang tua, dan lingkungan; serta dimensi spiritual pada konsistensi ibadah dan nilai religius sebagai sumber kekuatan. Temuan menegaskan bahwa resiliensi kepala sekolah merupakan proses multidimensi untuk bertransformasi dari bertahan menjadi berkembang yang dibangun secara dinamis melalui interaksi sumber daya personal dan lingkungan.

**Kata Kunci:** *kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah dasar, resiliensi multidimensi, surviving to thriving.*

**ABSTRACT**

This study aims to explore the phenomenological experience of elementary school principals in transitioning their leadership from the *surviving* to *thriving phase*, as well as identifying the factors that form this multidimensional resilience. The research uses a qualitative approach with phenomenological methods. The research was carried out at SD Negeri Banguntapan, Bantul Regency, in September 2025–March 2026 with the subjects of the principal and teachers. Data was collected through in-depth interviews using interview guidelines. Data analysis is carried out through data condensation, data presentation, and a conclusion drawn, while data validity is checked through source triangulation and *member check*. The results showed that the principal's experience of resilience in moving from the defensive phase to developing was reflected in a calm attitude, positive thinking, focus on solutions, identifying the causes of problems, building open communication, and maintaining relationships with school residents and stakeholders. Factors that form resilience include five dimensions. The physical dimension appears in efforts to maintain health, stamina, and work energy; emotional dimension in emotional control and positive attitudes; psychological dimensions of motivation, responsibility, confidence, commitment,

**and ability to rise; social dimension in support of family, teachers, committees, parents, and the environment; as well as the spiritual dimension of the consistency of worship and religious values as a source of strength. The findings confirm that the resilience of school principals is a multidimensional process to transform from surviving to developing that is built dynamically through the interaction of personal and environmental resources.**

**Keywords:** *educational leadership, elementary school principals, multidimensional resilience, surviving to thriving.*

## **1. PENDAHULUAN**

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan arah kebijakan dan keberlangsungan mutu pendidikan. Tugas tersebut menuntut kemampuan manajerial, kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta ketangguhan menghadapi perubahan kebijakan, tekanan pekerjaan, konflik, tuntutan pemangku kepentingan, dan persoalan pembelajaran (Grissom et al., 2021). Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan sekolah tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan adaptif untuk bertahan, pulih, dan berkembang ketika berhadapan dengan kesulitan (Ledesma, 2014).

Resiliensi dipahami sebagai proses dinamis yang memungkinkan individu atau sistem beradaptasi secara positif terhadap gangguan dan tekanan. Resiliensi ditempatkan sebagai kemampuan beradaptasi ketika menghadapi kesulitan, ancaman, atau sumber stres yang signifikan (Masten, 2021). Lebih lanjut ditekankan bahwa resiliensi tidak berhenti pada pemulihan, tetapi melibatkan penggunaan sumber daya untuk mengubah kesulitan menjadi peluang (Ungar, 2021). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, resiliensi menjadi penting karena kepala sekolah bekerja di tengah tuntutan organisasi yang kompleks dan perubahan yang terus berlangsung.

Pada konteks asia tenggara, khususnya di Indonesia disebutkan bahwa resiliensi kepala sekolah merupakan kemampuan untuk bangkit dari situasi penuh tekanan melalui pemeliharaan kompetensi dan adaptasi positif (Saputra & Hidayati, 2023). Sementara itu di Malaysia, (Che Abdul Hamid et al., 2023) menekankan kemampuan adaptasi pemimpin sekolah untuk merespons kebutuhan komunitas yang belum pernah terjadi sebelumnya melalui pengelolaan perubahan organisasi. Kedua pandangan tersebut menegaskan bahwa resiliensi kepala sekolah berhubungan langsung dengan kapasitas mempertahankan efektivitas kepemimpinan ketika tuntutan lingkungan berubah.

Sejalan dengan itu, (Squires et al., 2023) menyatakan bahwa resiliensi tidak hanya mencakup kemampuan bertahan, tetapi juga kemampuan tumbuh dan berkembang dari pengalaman menantang melalui refleksi, strategi, dan dukungan sosial. Dengan demikian, proses resiliensi melibatkan sumber daya personal sekaligus sumber daya lingkungan. Resiliensi juga dipandang sebagai proses dinamis dan berkelanjutan yang dibentuk oleh keterlibatan faktor individu, sosial, dan lingkungan, sehingga ketahanan pemimpin sekolah tidak dapat dilepaskan dari konteks tempat kepemimpinan berlangsung (Wiyana et al., 2024).

Resiliensi kepala sekolah merupakan proses dinamis dan multidimensi dalam mengelola sumber daya serta menghadapi tantangan sehari-hari untuk bergerak dari sekadar bertahan menuju berkembang (Chen, 2025). Hal tersebut dipandang sebagai penyesuaian positif dalam konteks tekanan yang cukup berat (Schechter & Halevi, 2023a). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa resiliensi bukan sifat statis, melainkan proses yang dipengaruhi pengalaman, kapasitas personal, relasi sosial, dan konteks lingkungan.

Tantangan kepala sekolah semakin kompleks seiring perubahan kebijakan pendidikan dan perkembangan teknologi. Misalnya saja dalam hal pentingnya kepemimpinan kepala sekolah

dalam membangun resiliensi sekolah pada era digital (Wiyana et al., 2024). Selain itu, di Daerah Istimewa Yogyakarta, kepala sekolah juga menghadapi tuntutan untuk menyesuaikan program sekolah dengan kebijakan pendidikan dan karakteristik budaya daerah, sekaligus menjaga mutu layanan. Situasi tersebut tentu menuntut kemampuan adaptasi, konsistensi, dan daya tahan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan di SD Negeri wilayah Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan beberapa persoalan yang relevan dengan perspektif resiliensi kepala sekolah. Beberapa sekolah menghadapi penurunan rapor mutu, khususnya kualitas pembelajaran. Selain itu juga terdapat siswa berkebutuhan khusus yang baru teridentifikasi setelah siswa berada di tahun ke 2. Berikutnya adalah terdapat kepala sekolah rangkap jabatan di luar sekolah. Ditambah berbagai program dan tuntutan administratif sekolah yang harus tetap berjalan. Kondisi ini tentu membutuhkan kemampuan mengevaluasi masalah, membagi energi, membangun kerja sama, dan menentukan solusi tanpa mengganggu keberlangsungan pembelajaran.

Kondisi-kondisi menantang inilah yang menempatkan kepala sekolah pada fase krusial untuk sekadar bertahan (*surviving*) di tengah tekanan, namun sekaligus menguji kapasitasnya untuk mentransformasikan tantangan tersebut menjadi peluang pertumbuhan (*thriving*) sekolah. Tekanan yang dihadapi dan kemampuan mempertahankan stabilitas kepemimpinan menjadikan pengalaman kepala sekolah penting untuk dipahami secara mendalam.

Penelitian terdahulu umumnya mengkaji resiliensi pemimpin sekolah dalam konteks makro seperti pasca-pandemi, fase awal jabatan, atau perbedaan struktur resiliensi berdasarkan gender (Che Abdul Hamid et al., 2023; Chen, 2025; Schechter & Halevi, 2023a). Namun, masih terdapat keterbatasan pada kajian yang secara spesifik membedah bagaimana pengalaman hidup (*lived experiences*) seorang kepala sekolah dasar negeri dalam mentransisikan kapasitas kepemimpinannya dari fase sekadar bertahan (*surviving*) menuju fase berkembang (*thriving*) melalui lensa multidimensi. Oleh karena itu, penelitian ini mendesak dilakukan untuk mengisi celah konseptual tersebut.

Berdasarkan beberapa masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengeksplorasi secara mendalam pengalaman fenomenologis kepala sekolah dasar negeri dalam mengarahkan kepemimpinannya dari fase bertahan (*surviving*) menjadi berkembang (*thriving*) saat berhadapan dengan tekanan; dan (2) memetakan interaksi faktor pembentuk ketangguhan tersebut berdasarkan kerangka resiliensi multidimensi yang mencakup dimensi fisik, emosional, psikologis, sosial, dan spiritual. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis baru bagi literatur kepemimpinan adaptif serta menawarkan panduan praktis dalam pengembangan kapasitas kepala sekolah.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Pendekatan ini dipilih untuk menggali, memahami, dan menginterpretasikan makna dari pengalaman hidup (*lived experiences*) kepala sekolah secara mendalam ketika menggunakan peran kepemimpinannya dari fase bertahan (*surviving*) menuju berkembang (*thriving*) di tengah berbagai tekanan. Fenomenologi digunakan untuk menangkap esensi terdalam dari respons subjek terhadap fenomena yang dialaminya (John W. Creswell & Cheryl N. Poth, 2018). Penelitian dilaksanakan di SD Negeri Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, dari bulan September 2025 sampai Maret 2026.

Subjek penelitian ditentukan secara purposif (*purposive selection*) (Crossman, 2020) yang terdiri dari kepala sekolah sebagai informan utama dan para guru sebagai informan pendukung. Kepala sekolah dipilih karena merupakan pelaku utama yang mengalami langsung dinamika tekanan psikologis, fisik, serta manajerial dalam kepemimpinan sekolah. Sementara itu,

guru dilibatkan untuk memperoleh perspektif pembandingan (*triangulasi*) guna mengonfirmasi dan memperkaya data mengenai perubahan perilaku, respons emosional, strategi komunikasi, dan praktik adaptif yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam keseharian.

Data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) dengan bantuan pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan secara spesifik. Butir pertanyaan dalam pedoman wawancara dirancang untuk melacak dua aspek krusial: (1) dinamika pengalaman kepala sekolah saat berada di fase bertahan (*surviving*) dan proses transformasinya menuju fase berkembang (*thriving*); serta (2) artikulasi faktor pembentuk ketangguhan yang dieksplorasi melalui lima dimensi resiliensi multidimensi, yaitu dimensi fisik, emosional, psikologis, sosial, dan spiritual. Proses wawancara dilakukan dalam suasana yang reflektif untuk memberikan ruang kebebasan bagi informan dalam menceritakan persepsi, emosi, dan makna terdalam mereka.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model (Miles et al., 2014), yang meliputi tiga tahapan: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap kondensasi, data hasil transkrip wawancara diseleksi dan diberi kode (*coding*) berdasarkan tema besar yang merepresentasikan karakteristik "bertahan" dan "berkembang" di tiap dimensi resiliensi. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi tekstual dan struktural yang logis untuk memetakan hubungan antartema resiliensi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara berkesinambungan dengan menguji kecocokan makna yang muncul dari data lapangan.

Guna menjamin keabsahan data (*trustworthiness*), peneliti menerapkan strategi triangulasi sumber dengan membandingkan serta mengontraskan data hasil wawancara antara kepala sekolah dan guru. Selain itu, prosedur *member check* dilakukan dengan membawa kembali draf transkrip dan interpretasi data kepada informan untuk memastikan bahwa hasil analisis yang ditulis peneliti telah sesuai dengan keaslian pengalaman hidup yang dimaksud oleh informan.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini menyajikan temuan resiliensi kepala sekolah (selanjutnya dikode KS) SD Negeri Banguntapan, Kabupaten Bantul, berdasarkan wawancara mendalam dengan KS sebagai informan utama serta tiga guru (dikode G1, G2, dan G3) sebagai informan pendukung untuk triangulasi. Analisis data mengungkap dua kelompok temuan utama: (A) pengalaman resiliensi kepala sekolah dalam bergerak dari fase bertahan (*surviving*) menuju berkembang (*thriving*), dan (B) lima dimensi yang membentuk resiliensi tersebut.

KS adalah seorang perempuan berusia 48 tahun dengan latar belakang pendidikan sarjana (S1) kependidikan, dan sebelum menjabat sebagai kepala sekolah merupakan guru Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK). Pada saat penelitian dilaksanakan, KS telah menjabat sebagai kepala sekolah selama empat tahun dan aktif dalam berbagai organisasi di luar sekolah, termasuk Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), Nahdlatul Ulama (NU), serta pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) bersama keluarganya.

#### **A. Pengalaman Resiliensi Kepala Sekolah: Bergerak dari Bertahan menuju Berkembang**

##### ***1. Sikap dalam Menghadapi Masalah dan Tekanan***

Temuan menunjukkan bahwa KS menampilkan pola resiliensi yang konsisten ketika menghadapi tekanan kepemimpinan, terutama terkait penurunan capaian rapor mutu sekolah selama dua tahun terakhir. Respons yang dominan tampak dalam tiga bentuk: menjaga ketenangan, mempertahankan pola pikir positif, dan mengarahkan perhatian pada solusi. KS menjelaskan:

*“Biasanya saya bersikap tenang, selalu bersikap positif, dan fokus pada permasalahan serta solusinya; saya melihat masalah dari bagian proses yang paling awal, lalu menindaklanjuti penyelesaiannya dengan hati-hati.” (KS).*

Pola ketenangan ini turut dikonfirmasi oleh guru dari sudut pandang pengamat:

*“Untuk ketahanan emosinya bagus sekali, membangun komunikasinya juga baik sekali, hal itu dilakukan saat menghadapi masalah.” (G1).*

Pola ini selaras dengan regulasi emosi sebagai fondasi resiliensi (Reivich, K. dan Shatté, 2002), di mana ketenangan berfungsi sebagai ruang kognitif untuk menilai persoalan secara jernih sebelum bertindak. Kesesuaian antara laporan KS dan pengamatan guru memperkuat keabsahan temuan ini melalui triangulasi sumber.

## **2. Strategi Penyelesaian Masalah: dari Reaktif menuju Adaptif**

Selain sikap, KS menunjukkan pola penyelesaian masalah yang bergerak melampaui sekadar meredam tekanan. Sebagaimana disampaikan KS sendiri:

*“Ketika menghadapi tekanan atau kegagalan, strategi yang selalu saya lakukan yaitu mencari penyebabnya, lalu menyusun langkah perbaikannya, dan saya harus selalu berkomunikasi dengan baik agar masalahnya bisa terselesaikan dengan baik; saya juga mencari dukungan dari keluarga dan rekan kerja yang bisa membantu saya untuk bangkit kembali.” (KS).*

Pola empat langkah ini meliputi: identifikasi penyebab, penyusunan langkah perbaikan, komunikasi terbuka, dan pelibatan dukungan. Hal itu tampak jelas pada penanganan siswa yang baru teridentifikasi berkebutuhan khusus (tunagrahita sedang) setelah dua tahun pembelajaran berjalan, ketika orang tua siswa awalnya menolak rujukan ke sekolah luar biasa karena alasan ekonomi dan rasa malu. G3 menjelaskan penanganannya:

*“Ibu An-Nisa mengajukan beasiswa siswa inklusi ke dinas provinsi, jadi nanti setiap anak mendapatkan Rp550.000 per semester.” (G3).*

*“Kami bekerja sama dengan psikolog, jadi setiap tahun anak-anak yang memiliki indikasi berkebutuhan khusus seperti tunagrahita kami lakukan tes, dan untuk tahun kemarin ada 20 orang.” (G3).*

Komunikasi terbuka menjadi mekanisme penghubung dalam penyelesaian berbagai persoalan sekolah. Guru menggambarkan pola komunikasi ini sebagai berikut:

*“Yang pertama dikomunikasikan dengan cara share di grup, setelah itu diadakan rapat, tapi saat rapat juga tidak disalahkan atau disudutkan karena kita juga tim.” (G2).*

Pola serupa juga tampak pada penanganan program Makan Bergizi Gratis (MBG), ketika usulan KS untuk memelihara unggas diubah atas masukan guru menjadi budi daya ikan lele yang perawatannya lebih sederhana:

*“Bu An-Nisa menawarkan solusi untuk memelihara unggas, lalu kami (guru) mengusulkan untuk memelihara ikan lele saja yang perawatannya tidak terlalu susah, dan beliau juga mendengarkan pendapat kami.” (G3).*

Temuan ini memperkuat gagasan (Ungar, 2021) bahwa resiliensi bukan semata kapasitas internal individu, melainkan juga kemampuan mengarahkan dan menegosiasikan sumber daya di lingkungan sekitar. Keterbukaan KS terhadap masukan guru merupakan bukti bahwa KS tidak mempertahankan keputusan sepihak. Hal itu konsisten dengan konseptualisasi pergerakan dari surviving menuju thriving (Chen, 2025) karena KS tidak berhenti pada upaya meredam tekanan, tetapi mengubah persoalan menjadi peluang perbaikan sistem sekolah secara kolaboratif dan berkelanjutan.

## **B. Faktor Pembentuk Resiliensi Multidimensi**

Selain pola pengalaman di atas, analisis tematik mengidentifikasi lima dimensi resiliensi yang saling terkait dan membentuk satu sistem penguatan kepemimpinan, sejalan dengan konseptualisasi Principal Resilience Inventory (Chen, 2025). Ringkasan indikator dan sumber triangulasi tiap dimensi disajikan pada Tabel 1.

### **1. Dimensi Fisik**

Dimensi fisik tampak pada upaya KS menjaga kesehatan tubuh, stamina, dan energi kerja di tengah tanggung jawab yang padat. KS menyampaikan:

*“Untuk menjaga kesehatan dan stamina fisik, saya memperhatikan menu pola makan, berolahraga, dan mengatur istirahat yang cukup.” (KS).*

Latar belakang KS sebagai mantan guru PJOK turut menjadi modal fisik tersendiri, sebagaimana diamati G3:

*“Bu An-Nisa itu basic-nya olahraga sebelum jadi kepala sekolah, jadi untuk ketahanan fisiknya bagus sekali; menurut saya beliau ini gesit dan lincah, kadang ibu juga membersihkan rumput dan menanam pohon pisang sendiri — saya yang lebih muda saja kalah aktif dengan Ibu An-Nisa.” (G3).*

Dalam kerangka Chen (2025), resiliensi fisik berkaitan dengan kapasitas tubuh menghadapi perubahan dan mempertahankan stamina. Temuan ini menunjukkan bahwa kesehatan bukan sekadar latar belakang personal, melainkan sumber daya kepemimpinan langsung yang menopang keterlibatan kerja harian KS.

### **2. Dimensi Emosional**

Dimensi emosional tercermin pada kemampuan KS menjaga sikap tenang dan tidak reaktif saat menghadapi tekanan. G3 menggambarkan:

*“Menurut saya beliau itu cukup bisa menghadapi masalah, emosi tidak meledak-ledak, bisa meredam; beliau tidak membesarkan masalah dan langsung mencari solusi.” (G3).*

Pola ini juga tampak dalam cara KS menangani kesalahan staf, sebagaimana dituturkan G3 dari pengalaman pribadinya:

*“Saya pernah membuat masalah, tapi Ibu An-Nisa tidak menjudge sama sekali; emosinya tidak meledak-ledak, dan beliau memberi arahan langsung kepada saya.” (G3).*

Regulasi emosi ini memungkinkan KS mempertahankan fungsi pengambilan keputusan tanpa terganggu reaktivitas jangka pendek (Chen, 2025), sekaligus menjaga kenyamanan psikologis staf dalam bekerja.

### **3. Dimensi Psikologis**

Dimensi psikologis terlihat pada motivasi, kesabaran, dan komitmen KS dalam menjalankan tugas. KS menjelaskan sumber ketahanannya:

*“Dari cara berpikir saya yang positif, kesabaran saya, komitmen terhadap tanggung jawab saya sebagai kepala sekolah, serta keyakinan bahwa setiap masalah pasti memiliki jalan keluar; saya juga harus mengelola emosi dan menjaga ketahanan fisik saya agar mampu menjaga ketahanan diri dengan baik.” (KS).*

Menariknya, data juga menunjukkan sisi manusiawi KS yang tetap terjaga: G3 mengamati bahwa KS dapat merasa kecewa saat program tidak berjalan sesuai rencana, namun tetap menyalurkankannya secara konstruktif:

*“Menurut saya sikap Bu An-Nisa itu kadang kecewa jika yang diinginkan tidak terlaksana atau programnya tidak berjalan lancar; contohnya saat ada lomba yang tidak terlaksana, nanti beliau menanyakan kepada kami dan mengingatkan, jadi tidak langsung menyalahkan ataupun menjudge.” (G3).*

Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa resiliensi psikologis KS bukan berarti tanpa emosi negatif, melainkan kemampuan menyalurkan kekecewaan secara reflektif dan konstruktif. Hal itu sejalan dengan elemen resiliensi psikologis yang dikemukakan Chen (2025), yaitu motivasi, komitmen, dan efikasi diri.

#### **4. Dimensi Sosial**

Dimensi sosial merupakan salah satu sumber daya resiliensi yang paling menonjol dalam temuan ini. KS menuturkan:

*“Hubungan di SD Negeri Banguntapan sangat baik; sesama POT baik, sesama lingkungan dan komite juga baik, komunikasi terbuka dan saling menghargai pendapat orang lain, sehingga tercipta suasana kerja yang saling mendukung.” (KS).*

G3 memberikan gambaran konkret bagaimana dukungan ini terwujud dalam relasi kolegal sehari-hari:

*“Ketahanan sosialnya sangat baik, menjalin komunikasi baik dengan komite; komite sempat re-organisasi dan Bu An-Nisa juga ikut andil. Kami merasa semenjak bersama Bu An-Nisa, hubungan dengan komite sangat baik, dan dengan guru pun juga baik — apabila ada guru yang sakit di hari libur, Bu An-Nisa menjenguk sendiri secara pribadi untuk memberikan dukungan lebih; beliau selalu merangkul kami.” (G3).*

Temuan ini beririsan dengan (Schechter & Halevi, 2023b), yang menemukan lingkungan suportif dan penerimaan staf sebagai pendorong resiliensi kepala sekolah; penelitian ini memperlihatkan bagaimana dukungan tersebut bekerja melalui tindakan personal sehari-hari, bukan hanya pada fase krisis.

#### **5. Dimensi Spiritual**

Dimensi spiritual menjadi fondasi penting dalam pengalaman KS. KS menjelaskan peran nilai spiritual dalam kepemimpinannya:

*“Sangat penting ini, sangat dominan sekali bagi saya, karena dengan berdoa dan berserah diri kepada Tuhan, saya merasa lebih sabar dan optimis dalam menjalankan tugas saya sebagai kepala sekolah.” (KS).*

G3 mengonfirmasi bahwa nilai ini terwujud dalam kegiatan spiritual terjadwal di sekolah:

*“Sekarang ada salat Jumat yang wajib untuk anak laki-laki, bacaan asmaul husna, mengaji, serta salat duha; untuk guru, setiap bulan Ramadan dijatah satu bulan wajib khatam, dan kami juga wajib mendampingi siswa salat berjamaah. Kami juga ada pengajian Ahad Pon yang gilirannya per kelas, dan ada jadwal imam salat juga.” (G3).*

Kesesuaian keterangan KS dan guru memperlihatkan bahwa spiritualitas dipraktikkan dalam kehidupan sekolah sehari-hari, bukan sekadar keyakinan abstrak. Dalam kerangka Chen (2025), resiliensi spiritual berkaitan dengan proses mempertahankan rasa diri serta tujuan melalui sumber daya spiritual. Ketika ditanya faktor yang paling membuat KS kuat bertahan, G3 menyimpulkan:

*“Menurut saya sendiri, dari sisi spiritual dan sosial yang bagus sekali.” (G3).*

Tabel 1. Ringkasan Dimensi Resiliensi dan Indikator Empiris pada Kepemimpinan KS

| No | Dimensi    | Indikator Utama (temuan)                                                                                          | Sumber Triangulasi |
|----|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1  | Fisik      | Pola makan terjaga, olahraga rutin, istirahat cukup; latar belakang guru PJOK menopang stamina kerja harian       | KS & G3            |
| 2  | Emosional  | Tenang, tidak reaktif/meledak-ledak, fokus mencari solusi tanpa menyalahkan pihak lain                            | KS, G1 & G3        |
| 3  | Psikologis | Motivasi, kesabaran, komitmen, keyakinan solutif; kekecewaan wajar disalurkan secara konstruktif                  | KS, G2 & G3        |
| 4  | Sosial     | Dukungan keluarga, guru, komite, POT; komunikasi terbuka, kunjungan personal saat guru sakit                      | KS, G1 & G3        |
| 5  | Spiritual  | Konsistensi ibadah (salat duha, mengaji, asmaul husna, salat Jumat, khatam Ramadan); doa sebagai sumber kesabaran | KS & G3            |

Secara keseluruhan, pengalaman KS menunjukkan bahwa resiliensi terbentuk melalui hubungan timbal balik antara respons personal dan sumber daya lingkungan: sikap tenang memudahkan identifikasi masalah; motivasi dan komitmen mendorong perbaikan; stamina fisik memungkinkan keterlibatan berkelanjutan; relasi sosial menyediakan dukungan; sedangkan nilai spiritual memberi makna serta ketenangan lintas dimensi lainnya. Kelima dimensi tersebut membentuk sistem resiliensi yang saling menguatkan (Gambar 1), dan bekerja secara berurutan sepanjang proses dari tekanan menuju pertumbuhan kepemimpinan (Gambar 2).

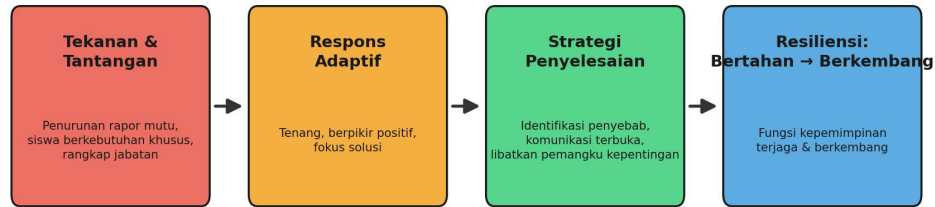
Temuan ini mendukung pandangan Ungar (2021) bahwa resiliensi bersifat multisistemik dan kontekstual. KS tidak semata ‘kuat’ karena karakter pribadi, tetapi karena mampu menavigasi sumber daya di sekitarnya. Hal ini sejalan dengan Chen (2025) yang memandang resiliensi kepala sekolah sebagai proses dinamis dari bertahan menuju berkembang. Kontribusi temuan ini terletak pada gambaran empiris mengenai bagaimana proses tersebut muncul secara konkret dalam kepemimpinan sehari-hari di sebuah sekolah dasar negeri di Bantul.

Model Resiliensi Multidimensi Kepala Sekolah



Gambar 1. Model Resiliensi Multidimensi Kepala Sekolah (lima dimensi terhadap pergerakan surviving–thriving)

**Alur Proses Resiliensi Kepala Sekolah: dari Tekanan menuju Berkembang**



*Kelima dimensi resiliensi (fisik, emosional, psikologis, sosial, spiritual) berinteraksi di sepanjang keempat tahap di atas*

Gambar 2. Alur Proses Resiliensi Kepala Sekolah dari Tekanan menuju Berkembang

#### 4. KESIMPULAN

Resiliensi kepala sekolah SD Negeri Banguntapan, Bantul tercermin melalui sikap tenang, orientasi solusi, dan strategi penyelesaian masalah yang sistematis. Mencakup identifikasi penyebab, komunikasi terbuka, dan pelibatan pemangku kepentingan. Resiliensi tersebut dibentuk oleh lima dimensi yang saling terkait, yaitu fisik, emosional, psikologis, sosial, dan spiritual, yang bekerja bukan secara terpisah, melainkan sebagai satu sistem penguatan kepemimpinan yang berkesinambungan.

Secara teoretis, temuan ini memperkaya kerangka Principal Resilience Inventory (Chen, 2025) dengan bukti empiris kontekstual dari sekolah dasar negeri di Indonesia, sekaligus mendukung pandangan resiliensi sebagai proses multisistemik dan kontekstual (Ungar, 2021). Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penggambaran bagaimana kelima dimensi resiliensi berinteraksi secara konkret dalam tantangan kepemimpinan rutin sehari-hari, bukan hanya pada situasi krisis besar sebagaimana banyak diulas dalam penelitian terdahulu.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah perlu memperluas fokus melampaui aspek manajerial-teknis, dengan turut menguatkan dimensi sosial (jejaring dukungan kolegal dan komite) serta spiritual (nilai keagamaan sebagai sumber ketenangan) sebagai sumber daya resiliensi yang nyata. Dinas pendidikan dan lembaga pelatihan kepala sekolah dapat mempertimbangkan pendekatan pengembangan resiliensi yang lebih holistik, tidak terbatas pada kompetensi manajerial semata.

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai studi kasus tunggal pada satu kepala sekolah di satu sekolah dasar negeri, sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan multi-situs dengan karakteristik kepala sekolah, jenjang pendidikan, dan konteks budaya yang lebih beragam, serta mengembangkan dan memvalidasi instrumen kuantitatif resiliensi kepala sekolah berbasis kelima dimensi yang teridentifikasi dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Che Abdul Hamid, H., Ghazali, P. L., Mohamad Fauzi, S. N., Arifin, J., Abdul Razak, R., Mohd Rozi, N. S. A., & Mohamad Zain, E. N. (2023). A Review of Resilience Leadership in Challenging Circumstances: A Case Study of Malaysia Primary School Head Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 494–502. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i4/16484>
- Chen, J. (2025). Principal resilience research from its birth in 2005 to 2024: A narrative review and a conceptual framework. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241294170>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. *New York: The Wallace*, (February).
- John W. Creswell, & Cheryl N. Poth. (2018). Creswell and Poth, 2018, Qualitative Inquiry 4t Edition. *SAGE Publication*.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Masten, A. S. (2021). Resilience in developmental systems: Principles, pathways, and protective processes in research and practice. In *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0007>
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis. In *European Journal of Science Education* (Vol. 1, Number 1985). <https://doi.org/10.1080/0140528790010406>
- Schechter, C., & Halevi, L. (2023). Resilient leadership: School leaders thriving in adversity and crisis. In *Resilient Leadership: School Leaders Thriving in Adversity and Crisis*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/9781837539086>
- Squires, V., Clarke, M., & Walker, K. D. (2023). The Teacher Resilience Model: A Framework to Understand the Balancing of Adversity and Supportive Resources. *International Studies in Educational Administration (ISEA)*, 51(December).
- Ungar, M. (2021). Modeling multisystemic resilience: Connecting biological, psychological, social, and ecological adaptation in contexts of adversity. In *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0002>
- Wiyana, A., Hidayati, D., Suyata, S., & Hasanah, E. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Resiliensi Sekolah Di Era Digital. *Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.23917/jmp.v19i1.3999>
- Yuda Saputra, H., & Hidayati, D. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Tingkat Resiliensi. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 5(1). <https://doi.org/10.51454/jet.v5i1.311>