

Resiliensi Kepala Sekolah PAUD dalam Menyelenggarakan Layanan PAUD di Daerah Industri

Sri Widhiyanti

PG PAUD, Universitas Tangerang Raya, Tangerang, Indonesia

Article Info

Keywords:

Resilience
School Principals
Early Childhood Education

ABSTRACT

Education is one of the important things that will provide children in life. School as formal education has the aim of forming human beings with personality, in developing students' intellectuals in order to make the nation's life more intelligent. In line with the needs and developments of the times, currently many formal early childhood schools are emerging. The existing schools for early childhood are diverse in terms of curriculum and quality, there are formal schools that follow the national, national plus and international curriculum. The principal of a school in an institution providing Early Childhood Education is a key factor in developing and maintaining the existence of an institution. This study aims to determine the resilience of Early Childhood Education principals in organizing their institutions that stand in the middle of industrial areas. This research uses qualitative narratives that use stories or experiences from research subjects. From the observations, it was found that the most basic thing that made the principal try to maintain the existence of his institution was because of faith. The principals who have confidence in their profession contribute to the formation of the principal's fighting spirit. In addition, the leadership style and creativity as well as the innovation of the principal are factors that determine an institution can survive in providing its educational services. The school principal's creativity is demonstrated by his ability to generate brilliant ideas related to strategies for providing early childhood services at the early childhood education institution he leads. With these brilliant ideas he will be able to produce changes to advance the institution.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Sri Widhiyanti
PG PAUD/FKIP, Universitas Tangerang Raya, Tangerang, Indonesia
Tigaraksa, Kabupaten Tangerang
Email: swdhiyanti@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang memiliki kepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Dalam kepemimpinannya kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-

kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah. Kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam memenuhi kebutuhan dari anggota komunitas satuan perlu memfasilitasi upaya yang mendukung refleksi dan perbaikan pembelajaran serta kebijakan yang mendukung upaya tersebut. Pembangunan budaya refleksi di satuan dapat mendorong pendidik untuk mengembangkan dirinya dan mendorong upaya perbaikan satuan oleh kepala satuan. Kepemimpinan satuan yang reflektif juga mampu mengembangkan PAUD sebagai ekosistem terbuka untuk dapat bermitra dengan keluarga dan unit lainnya sehingga dapat menghadirkan layanan PAUD berkualitas.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Di samping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Pengelolaan lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari permasalahan di mana sebagian besar problem lembaga pendidikan terletak pada ketidakharmonisan hubungan sekolah dengan masyarakat, sehingga berdampak pada citra dan mutu pendidikannya. Maka tidak mengherankan, belakangan ini terdapat banyak lembaga pendidikan yang kekurangan peserta didik, salah satu penyebabnya karena sekolah tersebut kurang transparan dan tidak melibatkan masyarakat dalam proses penyelenggaraan pendidikan, dengan kondisi tersebut masyarakat tidak memiliki wadah untuk menyampaikan apa yang menjadi kebutuhan dan masalah yang dihadapinya terutama bagi perkembangan anaknya [1]

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan seorang pemimpin akan terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain atau bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performa yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan suatu lembaga dalam mewujudkan visi misi penyelenggaraan layanan pendidikan. Tugas kepala sekolah dalam menciptakan pendidikan yang lebih baik menjadi prioritas utama. Memastikan bahwa guru dihargai sebagai mitra dalam pengambilan keputusan. Memastikan kondisi dan sumber daya yang baik untuk pengajaran yang berkualitas. Mempromosikan sikap positif dan harapan yang tinggi untuk belajar di antara guru dan siswa. Menumbuhkan semangat guru dalam mengajar. Mengevaluasi kemajuan siswa secara berkala dan dengan berbagai kriteria, dan mendorong pertemuan rutin dengan guru dan orang tua dengan tujuan untuk meningkatkan program sekolah [2].

Dalam upaya peningkatan kinerja guru yang berimbas pada peningkatan proses pengajaran dan kualitas pendidikan, diperlukan strategi dalam memupuk semangat seorang guru di lingkungan sekolah. Karena kesuksesan pendidikan sangat tergantung kepada kualitas dan efektivitas kerja para guru karena para gurulah yang memutuskan apa yang harus terjadi di dalam kelas [3].

Fenomena yang terjadi kepada kepala sekolah yang menyelenggarakan layanan Pendidikan Anak Usia Dini di wilayah industri adalah dalam menghadapi tekanan karena adanya *turnover* tenaga pendidik yang tinggi, hal ini jelas sangat mengganggu stabilitas lembaga PAUD. Berdasarkan data dapodik tahun 2025 ada penurunan rasio guru dibandingkan dengan tahun 2024. Jumlah lembaga di wilayah industri bertambah hingga 3,16% sedangkan rasio guru hanya 1,75% [4]. Hal ini menunjukkan ketidakseimbangan antara pertumbuhan lembaga dengan ketersediaan tenaga pendidik. Kondisi ini dapat mengindikasikan adanya fenomena *turnover* guru di mana banyak guru memilih berpindah profesi salah satunya karena faktor kesejahteraan.

Kuantitas guru yang tidak seimbang dengan jumlah peserta didik di Indonesia merupakan permasalahan yang serius dalam dunia Pendidikan. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahkan memperkirakan sekolah di Indonesia kekurangan 1 juta guru setiap tahun dalam kurun waktu 2020-2024 [5]. Sebuah studi klasik yang diteliti oleh Ingersoll di Amerika pada tahun 2001, menyelidiki alasan mengapa guru meninggalkan sekolah dan tidak melanjutkan kariernya. Hasil dari risetnya menunjukkan bahwa guru yang memilih untuk tidak melanjutkan kariernya, disebabkan karena tidak puas dengan alasan gaji yang buruk, masalah disiplin peserta didik, dukungan administrasi yang buruk, dan motivasi siswa yang buruk [6]. Sumber primer dari penelitian Ingersoll yaitu *Schools and Staffing Survey* (SASS) dan data tambahan berupa *the Teacher Followup Survey* (TFS). Dalam survei tersebut, dilakukan selama empat siklus, yaitu dari tahun 1987-2000 dengan melibatkan 53.000 guru, 12.000 kepala sekolah, dan 4.500 kabupaten mewakili semua jenis guru, sekolah, kabupaten dan semua 50 negara bagian di Amerika. Dari riset ini pula, ditelusuri guru-guru yang memilih untuk berhenti dari kariernya, dan guru yang memilih untuk tetap mengabdikan. Hasilnya, lebih banyak guru muda yang memilih untuk berhenti mengabdikan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ai Ling di China terhadap Guru yang mengalami kelelahan emosional dan mental akibat jam kerja panjang, tekanan pencapaian

akademik, serta tuntutan administrasi yang berat menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk mencari pekerjaan lain. Fenomena burnout ini terutama tampak pada guru pemula dan guru di sekolah unggulan yang menghadapi ekspektasi tinggi dari orang tua [7].

Berdasarkan realitas tersebut seorang kepala sekolah dituntut untuk terus mampu memanfaatkan kekompakan *team work* secara optimal untuk senantiasa memperbaiki serta meningkatkan mutu sekolahnya serta memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu sasaran dalam situasi tertentu. Lazwardi menulis dalam memimpin seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sukarela, dengan demikian seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kompetensi, yaitu: visi ketrampilan perencanaan berpikir kritis ketrampilan kepemimpinan ketrampilan mempengaruhi, ketrampilan hubungan intra personal, empati, pengembangan, percaya diri, keteguhan hati, dan toleransi [8]. Hal ini menjadi sangat berat ketika kepala sekolah menyelenggarakan Pendidikan Anak Usia Dini di daerah industri yang notabene menawarkan penghasilan yang lebih menggiurkan daripada hanya sekedar menjadi guru anak usia dini. Kondisi tuntutan ekonomi membuat para pendidik anak usia dini beralih untuk memilih bekerja menjadi karyawan pabrik dengan penghasilan yang lebih besar dibandingkan untuk tetap bertahan menjadi pendidik anak usia dini dengan penghasilan yang masih di bawah standar, sehingga sangat sulit untuk mencari individu yang bersedia menjadi seorang pendidik anak usia dini di daerah yang berdekatan dengan kawasan industri sehingga akan sangat berpengaruh bagi keberlangsungan lembaga dalam memberikan pelayanan pendidikan.

Karakter kewirausahaan yang ada pada kepala sekolah Lembaga PAUD untuk mempertahankan eksistensi Lembaga PAUD pada masa pandemi Covid 19 di teliti sebelumnya oleh Wiyani. Dalam tulisannya dikatakan bahwa terdapat enam karakter kewirausahaan yang terdapat pada diri kepala sekolah yang dapat di aktualisasikan untuk mempertahankan keberlangsungan Lembaga yaitu percaya diri, berorientasi pada produktivitas, kepemimpinan, keorisinalan, berorientasi ke masa depan serta jujur dan tekun. Dengan keenam karakter kewirausahaan yang dapat diaktualisasi tersebut diharapkan dapat mempertahankan eksistensi Lembaga terutama pada masa sulit yang di hadapi [9].

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas guru dan staf sekolah sehingga pelaksanaan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah dapat dicapai [10]. Penelitian lain dilakukan oleh Umi dkk. yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah taman kanak memiliki keterkaitan terhadap kinerja kompetensi pedagogi dan keprofesionalan guru. Penelitian tersebut digunakan sebagai pedoman peningkatan kualitas guru yang nantinya akan berimplikasi pada peningkatan mutu sekolah [11].

Beberapa penelitian sebelumnya terkait resiliensi kepala sekolah di teliti oleh Hidayat yang menyatakan bahwa komitmen penyelenggara menjadi faktor penting dalam mempertahankan guru untuk tetap bekerja sebagai guru [12]. Sedangkan Halevi dan Snechter memfokuskan dinamika kepala sekolah dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa resiliensi kepemimpinan tumbuh dari pengalaman hidup, dukungan, dan keberhasilan kecil yang bisa memotivasi semangat untuk tetap bekerja [13].

Dari berbagai penelitian sebelumnya belum ditemukan kajian pola resiliensi kepala sekolah PAUD dalam wilayah industri. Tujuan dari artikel ini adalah untuk mendeskripsikan tantangan dan upaya kepala sekolah pendidikan anak usia dini dalam mempertahankan keberlangsungan penyelenggaraan lembaga PAUD di tengah daerah industri. Daerah industri merupakan wilayah yang secara khusus dikembangkan sebagai pusat pemusatan kegiatan produksi barang dan jasa skala menengah hingga besar, yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang industri [14], salah satunya ada di Kabupaten Tangerang. Kabupaten Tangerang di dominasi industri manufaktur dan padat karya seperti industri makanan dan minuman, tekstil dan garmen, elektronik dan komponennya, dan lain yang memiliki peran strategis sebagai penyangga ekonomi Jakarta. Daerah industri dengan struktur ekonomi padat karya dan tingkat upah relatif tinggi menciptakan tekanan ekonomi dan sosial bagi guru PAUD. Rendahnya kesejahteraan, tingginya beban kerja, serta minimnya jalur karier menyebabkan guru PAUD rentan berpindah profesi, sehingga tingkat *turnover* guru PAUD di daerah industri cenderung lebih tinggi dibanding wilayah nonindustri. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan kepala sekolah dalam upaya mempertahankan keberlangsungan penyelenggaraan Pendidikan anak usia dini dengan meminimalisir *turnover* guru.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif naratif. Analisis naratif adalah teknik analisis data kualitatif menggunakan cerita dan pengalaman dari subyek penelitian. Teknik analisis ini memfokuskan bagaimana subyek penelitian membangun makna dari pengalamannya dan bagaimana ia menceritakan kembali pengalaman tersebut dalam bentuk narasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *in-depth interview*, observasi lapangan berupa perilaku, interaksi sosial dan suasana Lembaga PAUD di daerah industri, serta dokumen pendukung berupa catatan sekolah dan laporan kegiatan. Tahapan yang dilakukan dalam

penelitian ini adalah melalui pengorganisasian cerita berupa wawancara. mengidentifikasi struktur cerita, menemukan makna, analisis konteks, dan menceritakan kembali narasi (*re-storying*).

Pemilihan subjek penelitian menggunakan *purposive sampling*, dengan didasari atas kriteria; (1) Kepala sekolah lembaga Pendidikan anak usia dini di kabupaten Tangerang, (2) Usia kepala sekolah di atas 35 tahun (3) Kepala sekolah telah memimpin Lembaga Pendidikan anak usia dini minimal lima tahun. Lima orang kepala sekolah dipilih sebagai subjek penelitian. Wawancara mendalam dilakukan untuk menelusuri sumber data penelitian secara mendalam. Contoh pertanyaan wawancara mendalam dalam penelitian ini, meliputi: (1) Apa membuat Anda yakin bekerja menjadi kepala sekolah? (2) Ceritakan tentang pengalaman buruk Anda yang membuat Anda berpikir untuk berhenti menjadi kepala sekolah dan atau menutup lembaga pendidikan Anda? apa yang membuat Anda tetap bertahan? dan (3) Ceritakan tentang minat Anda dalam bekerja sebagai kepala sekolah?

Peneliti meminta kepada kepala sekolah agar menceritakan dan merefleksikan pengalamannya ketika pertama kali hingga lima tahun ia memimpin Lembaga Pendidikan anak usia dini, terutama pengalaman mereka yang menantang dan bermanfaat, keyakinan dan nilai-nilai mereka mengenai pengalaman emosional mereka di dalam lembaga. Analisis data dilakukan secara induktif. Analisis data ini di fokuskan pada pengeksplorasian data tanpa adanya hipotesis atau kerangka konseptual sebelumnya. Hal ini memungkinkan peneliti untuk menjelajah data yang dikumpulkan, menangkap pola temuan yang muncul dari observasi atau wawancara secara terbuka. Hasil wawancara mendalam dianalisis berdasarkan transkrip kata demi kata dan dibaca keseluruhan lalu dikelompokkan atau dikategorikan berdasarkan temuan-temuan yang memiliki kesamaan. Kategori ini dirumuskan menjadi makna, dan makna dikelompokkan menjadi tema [15]. Ringkasan data disajikan dalam bentuk naratif yang menyoroti tema utama dan interpretasi untuk menampilkan makna yang dibuat kepala sekolah atas pengalaman mereka memimpin lembaga.

Tabel 1. Demografis subjek penelitian

Inisial	Jenis Kelamin	Umur	Suku	Lama Menjadi Kepala Sekolah
EF	Perempuan	52	Jawa	27 tahun
BR	Perempuan	47	Jawa	22 tahun
NR	Perempuan	45	Sunda	25 tahun
SR	Perempuan	48	Jawa	24 tahun
AC	Perempuan	48	Sunda	25 tahun

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Resiliensi adalah proses menghadapi, beradaptasi dan mengatasi kesulitan dan kekalahan. Ketika situasi trauma atau stres terjadi, orang yang mengalami kesulitan, merasakan sakit dan kesedihan. Pada saat itu, individu berusaha berjuang untuk mengatasinya, berjuang dan bertahan sampai berhasil. Pulih dari pengalaman-pengalaman yang sulit membuat seseorang menjadi tangguh. Resiliensi tersedia di dalam diri masing-masing individu, dan setiap individu dapat belajar untuk menjadi tangguh. Seseorang dapat menjadi tangguh ketika mengembangkan perilaku yang bertujuan untuk mengenali nilai diri sendiri dan secara realistis merenungkan situasi sehingga mampu melihat solusi [16]. Begitu pun yang terjadi pada responden yang digunakan dalam penelitian ini yang sudah lama bertugas sebagai kepala sekolah di Lembaga PAUD. Rata rata responden telah menjadi kepala sekolah antara 20 – 25 tahun. Dari lamanya masa tugas sebagai kepala sekolah menjadikan para responden tersebut menjadi pribadi yang tangguh dalam menghadapi berbagai kendala yang terjadi di lembaga mereka masing-masing.

Peneliti meminta kepala sekolah untuk menceritakan dan merefleksikan pengalaman kepemimpinan mereka sejak awal menjabat hingga lima tahun memimpin lembaga pendidikan anak usia dini. Refleksi tersebut menunjukkan bahwa masa awal kepemimpinan merupakan periode adaptasi yang cukup berat, baik dalam memahami karakter guru, anak, maupun orang tua yang sebagian besar bekerja di sektor industri dengan jam kerja panjang dan sistem *shift*. Dalam situasi ini, kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan, terutama tingginya *turnover* guru PAUD yang berdampak pada ketidakstabilan proses pembelajaran dan pengelolaan lembaga. Kepala sekolah mengungkapkan perasaan cemas, lelah, dan frustrasi ketika berulang kali merekrut serta membina guru baru, sambil tetap memastikan kualitas layanan pendidikan bagi anak-anak yang membutuhkan konsistensi emosional dan rasa aman dalam berinteraksi. Seiring waktu, pengalaman tersebut membentuk pemahaman kepala sekolah bahwa tingginya *turnover* guru tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya kompetensi atau komitmen individu guru, tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor struktural, seperti rendahnya kesejahteraan guru PAUD, tingginya biaya hidup di daerah industri, serta kuatnya daya tarik sektor industri yang menawarkan pekerjaan dengan penghasilan dan stabilitas yang lebih baik.

Pada tahap refleksi berikutnya, kepala sekolah juga mengemukakan pengalaman yang dirasakan sebagai hal yang bermanfaat dan bermakna, terutama ketika mereka berhasil menciptakan iklim kerja yang

lebih suportif, kekeluargaan, dan berlandaskan empati. Pengalaman emosional yang penuh tekanan dimaknai sebagai proses pembelajaran kepemimpinan yang menuntut ketangguhan emosional dan kemampuan mengelola emosi secara matang. Keyakinan dan nilai-nilai personal kepala sekolah, seperti pandangan bahwa PAUD merupakan ruang penting bagi pembentukan dasar emosional anak dan bahwa guru perlu diperlakukan sebagai mitra yang dihargai, menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan praktik kepemimpinan sehari-hari. Nilai-nilai tersebut mendorong kepala sekolah untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih humanis, antara lain melalui komunikasi intra personal yang intens, pemberian dukungan emosional kepada guru, serta penerapan kebijakan internal yang lebih fleksibel sesuai dengan kemampuan lembaga. Temuan ini menunjukkan bahwa refleksi pengalaman kepala sekolah tidak hanya menggambarkan dinamika kepemimpinan di lingkungan daerah industri, tetapi juga menegaskan pentingnya kepemimpinan emosional dalam mengurangi dampak negatif tingginya *turnover* guru PAUD terhadap keberlanjutan dan kualitas layanan pendidikan anak usia dini.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kelima responden yang merupakan kepala sekolah dari lembaga penyelenggara PAUD yang berlokasi di daerah industri, dapat disimpulkan beberapa alasan lembaga PAUD yang mereka selenggarakan sejak lama bisa bertahan hingga saat ini, di antaranya yaitu keyakinan, gaya kepemimpinan, kreativitas dan inovatif.

3.1 Konstruksi Keyakinan

Hasil wawancara dengan para responden didapatkan bahwa semua responden memiliki keyakinan yang kuat berkaitan dengan penyelenggaraan lembaga PAUD. Keyakinan tersebut adalah bahwa mendidik anak usia dini merupakan suatu perbuatan yang sangat mulia. Keyakinan untuk menyelenggarakan Lembaga PAUD lainnya terbentuk karena dukungan dari keluarga dan masyarakat yang ada di sekitar Lembaga. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Irawan dalam penelitiannya bahwa suatu hal yang penting bagi seorang kepala sekolah adalah memiliki keyakinan karena keyakinan merupakan hal penting yang dapat membentuk identitas keprofesionalan [17]. Keyakinan merupakan hal yang penting dalam mendalami arti dari semua tindakan dan menjadi landasan di setiap pengambilan keputusan. Hal senada juga di tulis Rahayuningsih dalam penelitiannya yang mengatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki keyakinan terhadap profesinya memberikan kontribusi terhadap pembentukan daya juang kepala sekolah [18]. Keyakinan yang terbentuk tersebut menjadi suatu komitmen bagi kepala sekolah untuk tetap bekerja dan berjuang.

Beberapa kepala sekolah menyampaikan bahwa kesulitan yang paling dirasakan adalah kesulitan mendapatkan guru pengganti ketika guru yang sudah ada mengundurkan diri. Hal ini berpengaruh kepada kondisi lingkungan sekolah yang menjadi kurang kondusif dan juga kepercayaan masyarakat yang menurun akibat terlalu seringnya penggantian guru dilakukan. Dalam keadaan sulit tersebut, para responden selalu mengingat keyakinan yang sudah menjadi dasar dalam pengambilan keputusan sehingga keteguhan akan muncul dari dalam diri para responden dalam menghadapi seluruh proses yang dirasa berat. Keyakinan tersebut membuat para responden terus bertahan meskipun menghadapi masa sulit. Selain keyakinan tersebut, para responden juga menyadari bahwa hal yang utama harus dilakukan adalah menciptakan pendidikan yang lebih baik sehingga kerja sama antara kepala sekolah, guru, siswa dan juga orang tua siswa harus terselenggara dengan baik pula demi menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Sebagai kepala sekolah juga harus selalu memastikan bahwa guru dihargai sebagai mitra dalam pengambilan keputusan sehingga kepala sekolah tidak bertindak secara otoriter. Selain itu kepala sekolah juga harus memastikan kondisi dan sumber daya yang baik untuk pengajaran yang berkualitas, mempromosikan sikap positif dan harapan yang tinggi untuk belajar di antara guru dan siswa, menumbuhkan semangat guru dalam mengajar, mengevaluasi kemajuan siswa secara berkala dengan berbagai kriteria, dan juga mendorong pertemuan rutin dengan guru dan orang tua dengan tujuan untuk meningkatkan program sekolah sehingga bisa dipastikan upaya peningkatan mutu sekolah dapat dicapai dengan maksimal.

3.2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses yang dilakukan pemimpin. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu yang dapat memajukan tujuan tertentu yang direncanakan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat anggotanya percaya, setia dan termotivasi untuk melaksanakan tugas organisasi secara maksimal [19].

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap responden disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan responden di Lembaga PAUD yang mereka pimpin merupakan sesuatu yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan Lembaga PAUD terutama dalam menjaga keutuhan dan keharmonisan antara kepala sekolah dengan guru, tenaga pendidik, siswa dan juga orang tua siswa. Hal ini sesuai dengan penelitian Minsih bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Beliau menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi

sebanyak 75% terhadap kemajuan sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat penting dalam mengarahkan sekolah dalam pembentukan kualitas, desain dan juga kebijakan sekolah [20].

Dari hasil observasi kelima responden tersebut didapat gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memosisikan dan melihat orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki berbagai kepribadian yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal tersebut berakibat pula adanya perbedaan kemauan, kehendak, pendapat, niat, kreativitas, dan lain sebagainya. Dalam gaya kepemimpinan yang demokratis, seorang pemimpin menampung dan menghargai semua perbedaan tersebut dalam mengembangkan dan juga memelihara hubungan yang baik antar warga sekolah. Dalam hubungan seperti itu, setiap instruksi atau perintah yang diberikan terasa sebagai ajakan untuk membuat sesuatu yang bermanfaat bagi kepentingan bersama. Hal ini sesuai dengan penelitian Ranti yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Adapun gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah [21].

3.3 Kreatif dan Inovatif

Kreativitas kepala PAUD ditunjukkan oleh kemampuannya dalam melahirkan ide-ide brilian terkait dengan strategi penyelenggaraan layanan PAUD pada lembaga PAUD yang dipimpinnya. Dengan ide-ide brilian tersebut ia akan dapat menghasilkan suatu perubahan [9]. Inovatif lahir dari sikap kepala PAUD yang kreatif. Jadi mudahnya inovasi merupakan kemampuan menerapkan kreativitas. Dengan sikap ini kepala PAUD dapat melahirkan berbagai inovasi dalam penyelenggaraan layanan PAUD. Inovasi tersebut akan memunculkan berbagai program kegiatan PAUD yang berbeda dengan lembaga PAUD lainnya. Perbedaan itu akan menjadi ciri khas lembaga PAUD tersebut dan menjadikannya sebagai lembaga PAUD yang berdaya saing [8].

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa responden terus mengembangkan inovasi pembelajaran dan program kegiatan PAUD yang sesuai dengan perkembangan zaman. Kebijakan pemerintah yang kerap berubah dalam penetapan kurikulum Pendidikan juga mendorong responden untuk terus mengasah kreativitasnya dalam melaksanakan pembelajaran yang sesuai. Dengan melibatkan guru dan masyarakat, responden bersinergi dalam menyelenggarakan Pendidikan anak usia dini yang berkualitas, sehingga menjadikan lembaganya memiliki *point plus* dibandingkan dengan lembaga sejenis lainnya. Partisipasi orang tua menjadi sangat penting dalam perspektif pemberdayaan masyarakat, tidak hanya sebatas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, akan tetapi harus berubah wujud menjadi nilai kreativitas yang tinggi mengarah pada bentuk pekerjaan yang dilaksanakan dalam rutinitas yang memang dibentuk oleh ide dan gagasan yang kreatif demi pengembangan mutu sekolah [1].

4. KESIMPULAN

Resiliensi kepala sekolah menjadi bagian yang penting dalam mempertahankan eksistensi Lembaga dalam Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Keberadaan Lembaga di daerah industri menciptakan tantangan tersendiri bagi Kepala sekolah. Kondisi kesulitan ini membutuhkan resiliensi yang baik untuk tetap mempertahankan kualitas lembaga. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa resiliensi kepala sekolah dipengaruhi oleh konstruksi keyakinan, gaya kepemimpinan, dan juga kreativitas dan inovasi kepala sekolah

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepala sekolah yang menyelenggarakan layanan PAUD di daerah industri mampu mempertahankan eksistensinya tidak hanya melalui strategi personal melainkan juga melalui pemberdayaan komunitas dan inovasi manajerial. Penelitian ini berpotensi menghasilkan model konseptual resiliensi kepala sekolah PAUD di daerah industri yang mengintegrasikan faktor sosial, individu dan kebijakan. Model ini bisa menjadi rujukan untuk penelitian lanjutan atau pengembangan instrumen pengukuran resiliensi kepemimpinan kepala sekolah PAUD.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memberikan inspirasi, panduan dan referensi Kepala sekolah sebagai penyelenggara lembaga pendidikan anak usia dini dalam mengelola tekanan kerja serta dinamika guru di daerah industri dan juga dalam upaya mempertahankan eksistensi lembaga nya yang memang jumlah lembaga sekolah anak usia dini di daerah tersebut tergolong banyak, sehingga ketatnya persaingan antar lembaga tidak akan menjadi pengaruh yang besar bagi lembaga tersebut dan eksistensi lembaga bisa tetap di pertahankan.

Diperlukan kebijakan afirmatif bagi lembaga PAUD di wilayah industri untuk menekan *turnover* guru misalnya dengan memberikan insentif khusus yang dapat membantu meningkatkan kesejahteraan guru PAUD. Selain itu kepala sekolah juga seharusnya tidak hanya fokus pada administrasi, tetapi juga perlu memperhatikan *team work* yang sehat dan harmonis.

Penelitian ini terbatas pada jumlah subjek penelitian, sehingga temuan dari penelitian ini tidak untuk dilakukan generalisasi pada semua kepala sekolah. Diharapkan dilakukan penelitian lanjutan untuk lebih memahami kompleksitas resiliensi kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sulaeman, S., & Hastina, H. (2021). Manajemen Pemberdayaan Masyarakat dalam Mempertahankan Eksistensi Sekolah di SD IT Rabbani. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.35673/ajmpi.v11i1.2115>
- [2] 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*.
- [3] Nurhayati, S., & Rakhman, A. (2017). Studi Kompetensi Guru PAUD dalam Melakukan Asesmen Pembelajaran dan Perkembangan Anak Usia Dini di Kota Cimahi. *Jurnal Pendidikan Anak*, 6(2), 109-120.
- [4] Data Pokok Pendidikan (Dapodik). <http://dapo.kemendikdasmen.go.id/guru/1/280000>.
- [5] Pratiwi, H. (2020). Kemendikbud: Sekolah Kekurangan 1 Juta Guru Hingga 2024. CNN Indonesia.
- [6] Ingersoll, R.M (2001). Teacher turnover and teacher shortages : An organizational analysis. *American educational research journal*, 38(3), 499-534
- [7] Leng, A. I., & Phillips, J. O. L. (2024). Factors Affecting Teacher Turnover in Private Schools in Macau. *Proceedings of the 2024 SSEME workshop on Social Sciences and Education*. Atlantis Press.
- [8] Lazwardi, D. (2016). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(2).
- [9] Wiyani, N. A. . (2022). Aktualisasi Karakter Kewirausahaan Kepala PAUD Menuju Ketahanan Lembaga PAUD Pasca Pandemic COVID 19. *JP2KG AUD (Jurnal Pendidikan, Pengasuhan, Kesehatan Dan Gizi Anak Usia Dini)*, 3(2), 109–124. <https://doi.org/10.26740/jp2kgaud.2022.3.2.109-124>
- [10] Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 279–286.
- [11] Umi, R., & Nopriansyah, U. (2019). Korelasi kepemimpinan kepala taman kanak-kanak terhadap kinerja kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru. *Al-Athfaal: Jurnal Ilmiah Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(1), 1-13.
- [12] Hidayat, A.S (2025). Pengembangan Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Genta Mulia* 16 (2) 224-233
- [13] Halevi, L., Seechter, C. (2023). Resilient Leaders : Resilient determinant when entering principalship. *NASPP Bulletin*, 107(1), 60-86
- [14] Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- [15] Sharp, N. L., Bye, R. A., & Cusick, A. (2019). Narrative analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 861– 880.
- [16] Rahayuningsih, I. (2019, July). Pemimpin yang Resilien di Era Perubahan. In *Proceeding National Conference Psikologi UMG 2018* (Vol. 1, No. 1, pp. 230-239).
- [17] Irawan, A. W., Habsy, B. A., Lestari, M., Aras, N. F., & Sona, D. (2021). Mengapa Anak Muda Mau Menjadi Guru ? Analisis Resiliensi pada Guru di Samarinda. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(3), 675-683.
- [18] Rahayuningsih, Idha. Pemimpin Yang Resilien Di Era Perubahan. *Proceeding National Conference Psikologi UMG 2018*, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 230-239, july 2019.
- [19] Sukiyanto, & Maulidah, T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Guru dan Karyawan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1), 127.
- [20] Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 29-40.
- [21] Ranti, S. D., Hamidah, D., & Hasanah, N. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Resiliensi Guru Di Mtss Nurul Ilmi Desa Pantai Gemi Kecamatan Stabat. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 12(1), 12-19.