



JPPK

Jurnal Pemikiran Pendidikan dan Keguruan
Vol. 1 No. 2 Bulan Desember Tahun 2025, pp. 128-135
E-ISSN : 3109-9297 | Email : jurnaljppk@gmail.com
Website: <https://jurnal.kalimasadagroup.com/index.php/JPPK>



KONTRIBUSI PENGELOLA SEKOLAH DALAM MENANGANI DAN MENYELESAIKAN PERTIKAIAN TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH DASAR NEGERI 3 KASIHAN WONOGIRI

Purwanto¹ Baidi²

Pasca Sarjana UIN raden Mas Said Surakarta

Corresponding Author: : purwantospd008@gmail.com, baidi.iain@gmail.com

Received: 21 September 2025 **Revised:** 17 November 2025 **Accepted:** 20 November 2025

Published: 16 Desember 2025 **DOI:** <https://doi.org/10.59966/vms0cd59>

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki sasaran utama untuk: (1) Mengidentifikasi dan menjelaskan jenis-jenis perselisihan yang terjadi di kalangan tenaga pendidik. (2) Memahami serta menguraikan fungsi kepemimpinan pimpinan lembaga pendidikan (kepala sekolah) dalam menyelesaikan pertikaian antar guru. Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah teknik naratif-deskriptif yang berbasis pada metodologi non-numerik (kualitatif). Temuan kunci menunjukkan bahwa: (i) Permasalahan utama yang muncul berupa rasa iri sosial akibat disparitas perlakuan antara pengajar tetap yang berstatus pegawai negeri dengan pengajar kontrak (honorarium), terbentuknya kubu-kubu di antara sebagian guru, serta adanya sentimen negatif dari beberapa pengajar terhadap kolega yang menerima apresiasi dari pimpinan sekolah atau instansi pendidikan atas prestasi yang dicapai. (ii) Peran kepengurusan kepala sekolah dalam menangani situasi ini diwujudkan melalui sejumlah strategi, yaitu: (a) Berusaha menjaga sikap imparial dan tidak memihak dalam setiap sengketa antar staf; (b) Memastikan bahwa setiap guru memperoleh ruang dan waktu untuk menyampaikan pandangan atau pendapat mereka; dan (c) Secara berkelanjutan mendorong para guru untuk berkonsentrasi pada pengembangan kapabilitas profesional serta menjalankan tugas dan kewajiban mereka secara optimal di lingkungan sekolah.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Pimpinan Sekolah; Pertikaian Staf Pengajar

ABSTRACT

This study has the main objectives to: (1) Identify and explain the types of disputes that occur among educational staff. (2) Understand and describe the leadership function of educational institution leaders (principals) in resolving disputes between teachers. The approach used in this study is a narrative-descriptive technique based on non-numerical (qualitative) methodology. Key findings indicate that: (i) The main problems that arise are social envy due to disparities in treatment between permanent teachers with civil servant status and contract teachers (honorarium), the formation of factions among some teachers, and the existence of negative sentiments from some teachers towards colleagues who receive appreciation from school leaders or educational institutions for their achievements. (ii) The role of the principal's management in handling this situation is realized through a number of strategies, namely: (a) Trying to maintain an impartial and non-partisan attitude in every dispute between staff; (b) Ensuring that each teacher gets space and time to express their views or opinions; and (c) Continuously encourage teachers to concentrate on developing professional capabilities and optimally carry out their duties and obligations within the school environment.

Keywords: Leadership; School Leadership; Teaching Staff Disputes

Copyright © 2025, Author

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



PENDAHULUAN

Akselerasi inovasi di bidang akademik, digital, komunikasi, estetika, dan tradisi kultural secara simultan memicu pergeseran drastis pada tuntutan publik dan lingkungan sosial, yang pada gilirannya menciptakan tantangan yang berlipat ganda. Situasi ini secara langsung memengaruhi cara pengelolaan sistem pengajaran dan pembelajaran (manajemen pendidikan) sehingga memerlukan adaptasi yang beragam. Konsekuensinya, tanggung jawab yang diemban oleh para pemegang otoritas pendidikan, termasuk pimpinan tertinggi di tingkat satuan pendidikan (kepala sekolah), menjadi jauh lebih besar. Oleh karena itu, seorang pimpinan sekolah diwajibkan memiliki kapabilitas dan kecakapan yang memadai untuk menjalankan peran ganda yang rumit sebagai direktur sekaligus pengelola dalam lingkungan yang terus berubah.

Dalam kapasitasnya sebagai tokoh sentral, pimpinan tertinggi sekolah (Kepala Sekolah) berfungsi sebagai penggerak utama (promotor) bagi seluruh warga institusi, khususnya staf pengajar, dengan fokus utama untuk merealisasikan cita-cita, rencana aksi, dan target akhir sekolah (Suratman et al., 2020; Rulitawati et al., 2020). Konsep kepemimpinan sendiri diartikan melalui tiga dimensi: (1) Upaya yang dilakukan, (2) Kapasitas untuk menjalankan upaya tersebut, dan (3) Otoritas atau karisma yang membuat seseorang dianggap layak untuk memimpin. Figur pemimpin institusi pendidikan harus berinisiatif dan piawai menempatkan posisinya secara strategis dalam mengemudikan organisasinya. Keberhasilan dan daya guna seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat dicapai melalui penanaman nilai saling menghormati, semangat kolaborasi, dan penguasaan pemahaman terhadap dinamika perilaku staf yang dipimpinnya (Kristiawan & Asvio, 2018; Tobari et al., 2018; Rahmadoni, 2018).

Dalam perannya sebagai pengelola, pimpinan tertinggi institusi pendidikan memiliki mandat untuk merumuskan agenda kerja, membentuk struktur organisasi lembaga, memobilisasi sumber daya manusia, memaksimalkan aset sekolah, dan melaksanakan pengawasan operasional. Kepala sekolah mutlak harus mengimplementasikan administrasi kepegawaian secara akurat dan tepat. Kewajiban pimpinan adalah memastikan pendayagunaan seluruh staf berlangsung secara efisien dan berdaya guna maksimal demi tercapainya target lembaga secara paripurna.

Pendidikan sendiri merupakan ikhtiar terencana yang bertujuan menumbuhkembangkan karakter dan potensi individu untuk memfasilitasi pencapaian kematangan diri. Selain itu, pendidikan juga merepresentasikan upaya berkelanjutan menuju peningkatan kualitas eksistensi dan kehidupan manusia. Salah satu tantangan substansial yang dihadapi sistem edukasi nasional adalah merosotnya efektivitas kerja staf pengajar yang seringkali berakar pada munculnya masalah atau pertentangan interpersonal di antara mereka. Ketika para pengajar menghadapi isu atau perselisihan, baik sesama rekan atau dengan pimpinan, konsekuensinya adalah penurunan mutu kinerja.

Tenaga pendidik merupakan profesional yang tugas intinya mencakup pembentukan karakter, pengajaran, pendampingan, pengarahan, pelatihan, penilaian, dan evaluasi terhadap peserta didik pada jenjang formal usia dini, dasar, dan menengah. Struktur lembaga pendidikan menuntut seluruh anggotanya menjalin sinergi yang efektif, mengingat bahwa interaksi intensif antar individu dalam sebuah organisasi selalu berpotensi memicu konflik.

Secara historis, perspektif konvensional meyakini bahwa segala bentuk perselisihan adalah buruk. Konflik dipandang negatif dan sering disamakan dengan istilah destruktif, irasionalitas, atau kekerasan untuk menegaskan nuansa negatifnya. Paradigma ini menganggap bahwa sifat dasar konflik adalah merugikan dan harus dieliminasi. Pandangan tersebut mengklasifikasikan konflik sebagai hasil disfungsi yang timbul dari komunikasi yang tidak efektif, ketiadaan transparansi dan keyakinan di antara individu, serta ketidakresponsifan pihak manajerial (Fathoni et al., 2013).

Menurut Tampubolon (2014), mayoritas masyarakat dan pihak manajemen cenderung memiliki persepsi negatif terhadap konflik, melihatnya sebagai ancaman. Namun, Anwar (2018) berpendapat bahwa perselisihan tidak selalu menghasilkan output yang merugikan, melainkan juga berpotensi positif. Sejalan dengan ini, kajian Zulkarnain (2010) menyimpulkan bahwa secara tersirat, tidak dimungkinkan untuk menggeneralisasi konflik sebagai sesuatu yang sepenuhnya merusak atau menguntungkan. Oleh karena itu, agar perbedaan pendapat dapat diubah menjadi pendorong peningkatan efektivitas dan keluaran suatu organisasi, pemimpin lembaga wajib memiliki kompetensi dalam regulasi konflik.

Apabila pengelola institusi pendidikan (kepala sekolah) gagal dalam mengendalikan perselisihan, kondisi tersebut dapat bereskalasi menjadi isu serius yang berdampak buruk pada efektivitas operasional sekolah. Dalam konteks ini, keahlian mengelola dinamika konflik antar staf sangat diperlukan agar situasi tidak memburuk, bahkan dapat dijadikan kapital untuk mendorong perbaikan kinerja.

Penelitian Wartini (2015) membuktikan bahwa taktik penanganan konflik menunjukkan korelasi positif dan signifikan terhadap performa kerja tim staf kependidikan. Selanjutnya, temuan Liu (2010) mengindikasikan bahwa konflik berbasis hubungan (*relationship conflict*) menurunkan kohesivitas tim, dan kedua jenis konflik (hubungan dan tugas) berkorelasi negatif dengan kinerja perusahaan. Khusus pada konflik hubungan, penggunaan pendekatan kompromi dapat memitigasi dampak negatifnya pada kekompakan tim manajemen puncak dan kinerja perusahaan; namun, menghindari kedua jenis konflik tersebut justru merusak hasil tim dan perusahaan. Konflik interpersonal dan tugas berhubungan negatif dengan kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut, studi Arisandi et al. (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dalam strategi penanganan konflik berbasis lembaga terhadap kinerja pengajar. Semakin unggul taktik yang diimplementasikan pimpinan sekolah dalam mengelola perselisihan, semakin besar potensi untuk meningkatkan kinerja kolektif staf kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari terwujudnya suasana kerja yang harmonis, terbukanya saluran komunikasi, adanya pertimbangan atas daya guna dan efisiensi kerja, serta transparansi dalam pemanfaatan metodologi untuk memfasilitasi penyelesaian tugas. Isrofi (2017) juga menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat diukur dari kemampuannya dalam mengontrol dan mengelola dinamika perselisihan. Riset ini dipusatkan di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan, sebuah institusi yang memiliki jumlah staf pengajar yang signifikan dibandingkan sekolah sejenis, yakni total 11 orang. Komposisi tenaga pengajar tersebut terdiri dari 8 pendidik dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS/ASN) dan 3 pendidik non-PNS (tenaga honorer). Kuantitas staf yang besar, ditambah dengan perbandingan status kepegawaian ASN dan honorer yang relatif berimbang, menciptakan potensi signifikan bagi munculnya perselisihan, baik yang bersifat horizontal (sesama guru) maupun vertikal (antara guru dan pimpinan).

Sama halnya dengan organisasi lain, lingkungan pendidikan ini tidak luput dari kemungkinan timbulnya friksi, yang dapat berupa pertentangan antara kepala sekolah dan guru, antar sesama guru, atau bahkan isu emosional internal guru selama proses belajar-mengajar. Berdasarkan investigasi awal yang dilaksanakan oleh peneliti antara agustus hingga September 2025, Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan dikategorikan sebagai lembaga yang aktif menghadapi konflik.

Jenis-jenis pertentangan staf pengajar yang teridentifikasi di lembaga tersebut meliputi: 1. Konflik Substantif (Tugas): Ketidaksesuaian antara kewajiban yang diemban beberapa guru dengan latar belakang kualifikasi, pengetahuan, tingkat pendidikan, dan kemampuan praktis yang mereka miliki. 2. Konflik Interpersonal (Hubungan Antar Individu): Termasuk di dalamnya adalah kecemburuan sosial yang timbul akibat perbedaan fasilitas dan insentif antara guru ASN dan honorer, serta ketidaksepakatan personal mengenai kepentingan dan kebutuhan individu di lingkungan kerja. 3. Konflik Metodologi (Prosedural): Muncul ketika sebagian staf pengajar tidak mencapai konsensus mengenai tata cara dan mekanisme internal yang mengatur praktik manajemen sekolah.

Pemicu utama konflik di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan adalah ketimpangan sosial yang diakibatkan oleh disparitas status antara guru ASN dan honorer. Konflik ini bermanifestasi dalam perilaku nyata dari kedua belah pihak: beberapa guru ASN menunjukkan sikap kurang menghargai guru honorer, misalnya dengan membicarakan tunjangan sertifikasi di hadapan rekan honorer yang jelas tidak menerimanya. Guru ASN juga cenderung membatasi komunikasi hanya dengan sesama ASN, menunjukkan kurangnya sinergi yang harmonis dengan guru honorer. Di sisi lain, guru honorer membalas sikap tersebut dengan perlakuan serupa, sambil beranggapan bahwa mereka berhak atas perlakuan yang setara dengan guru ASN di sekolah tersebut.

Lebih lanjut, pembentukan faksi-faksi atau kelompok-kelompok internal di antara staf pengajar juga menjadi faktor pemicu perselisihan berbasis perbedaan sudut pandang di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan. Pendidik cenderung berinteraksi hanya dengan rekan yang memiliki kesamaan gaya hidup dan filosofi berpikir, sementara mereka menilai negatif perilaku kolega lain yang dianggap tidak sejalan. Fenomena *in-group/out-group* ini dianggap oleh peneliti sebagai sumber utama pertikaian antarguru.

Isu yang paling mencolok adalah munculnya sentimen negatif dari beberapa guru terhadap rekan yang dianggap memiliki kompetensi superior dan sering menerima apresiasi atau penghargaan dari pimpinan sekolah maupun Dinas Pendidikan. Kelompok guru yang merasa kurang diapresiasi beranggapan bahwa prestasi tersebut adalah hal biasa dan tidak layak mendapatkan sanjungan. Pendidik yang dianggap berprestasi dan menjadi andalan kepala sekolah dalam setiap program akademis pun mendapat reaksi yang kurang suportif dari sebagian kolega. Konflik ini bermanifestasi melalui perilaku yang muncul akibat kecemburuan profesional tersebut.

Situasi ini berpotensi menjadi akar konflik berkelanjutan di sekolah, karena keterbatasan informasi dan perbedaan interpretasi dapat memunculkan pertanyaan mengenai hak, keadilan, dan objektivitas kebijakan pimpinan terhadap bawahan.

Meskipun demikian, kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan telah mengambil langkah mitigasi, seperti berupaya menjaga sikap imparial dan objektif untuk menghindari kesan memihak saat terjadi perselisihan. Pimpinan sekolah juga senantiasa memberikan motivasi dan kesempatan berbicara yang setara kepada semua guru. Kepala sekolah secara konsisten mendorong stafnya agar fokus pada peningkatan kapabilitas profesional dan menjalankan tanggung jawab inti mereka.

Namun, tindakan yang telah dilakukan ini dinilai belum cukup memadai untuk memberikan jawaban tuntas mengenai apakah kepala sekolah sudah menjalankan fungsi manajerialnya secara maksimal dalam mengelola konflik. Oleh karena itu, observasi awal ini menjadi landasan bagi peneliti untuk melakukan investigasi lebih mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah dapat mengelola dan merespons konflik secara produktif (fungsional). Konflik yang fungsional diharapkan dapat diselesaikan dengan cara meningkatkan akuntabilitas individu, tim kerja, dan organisasi, yang pada akhirnya memicu perubahan pola pikir dan hasil kerja. Selain itu, riset ini berupaya menganalisis bagaimana pimpinan sekolah dapat menyelesaikan konflik disfungsional melalui penciptaan pemahaman bersama, serta mendistribusikan kepentingan secara adil berdasarkan tanggung jawab, melalui prosedur kerja yang dirancang untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Berdasarkan keseluruhan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti memiliki ketertarikan untuk melaksanakan studi dengan topik Kontribusi Pengelolaan Pimpinan Sekolah dalam Meresolusi Perselisihan Staf Pengajar di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan.

METHOD

Studi ini mengadopsi pendekatan narasi-deskriptif yang bersifat non-numerik (kualitatif). Moleong (2011) mendefinisikan riset kualitatif sebagai prosedur yang menghasilkan output data berupa uraian verbal atau tulisan dari individu dan tingkah laku yang teramati, di mana metode ini berfokus pada eksplorasi informasi hingga dirasa memadai untuk menghasilkan interpretasi. Senada dengan itu, Iskandar (2012) menjelaskan bahwa kajian kualitatif berpegang pada paradigma naturalistik atau fenomenologis yang menyelidiki pemahaman subjek (seperti motivasi, tindakan, persepsi, dan perilaku) secara menyeluruh (holistik). Penelitian ini dilakukan melalui deskripsi berbasis bahasa dan kata-kata dalam suatu konteks alami yang spesifik, memanfaatkan berbagai teknik ilmiah.

Desain spesifik yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, di mana peneliti akan menjabarkan secara rinci mengenai mekanisme penanganan konflik serta ragam perselisihan guru yang terjadi di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan.

Populasi dan sumber informasi (informan) dalam studi ini diklasifikasikan sebagai berikut: 1. Narasumber Kunci (Key Informants): Meliputi pimpinan institusi, manajer keuangan, seluruh staf pengajar, dan operator sekolah. 2. Latar Belakang dan Kegiatan (Tempat & Peristiwa): Data diperoleh dari observasi aktivitas seperti proses pengajaran, mekanisme pengambilan keputusan, pertemuan dewan guru, implementasi dan sosialisasi program, serta tata kelola kelembagaan. 3. Materi Tertulis (Dokumen): Mencakup data struktural (daftar nama dan posisi staf pengajar), data pencapaian (prestasi sekolah, guru, dan siswa), kondisi fisik (sarana dan prasarana), dan ringkasan profil sekolah. Data ini berfungsi sebagai data pelengkap untuk validasi hasil wawancara dan observasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup pengamatan langsung (observasi), tanya jawab mendalam (wawancara), pengumpulan materi tertulis (dokumentasi), dan kajian literatur (studi kepustakaan).

Proses analisis data mengikuti model interaktif yang melibatkan tiga langkah utama: pemadatan data (reduksi data), penyajian data (display data), dan penarikan kesimpulan (verification). Data yang terkumpul dari seluruh instrumen (wawancara, dokumen, observasi, dan pustaka) akan diproses melalui analisis kualitatif, dilanjutkan dengan analisis domain untuk mendapatkan gambaran umum dan menyentuh inti objek penelitian, sesuai kerangka Miles dan Huberman (2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Pengarahan Pimpinan Institusi Pendidikan Dasar Sekayu dalam Resolusi Perselisihan Staf Pengajar

Untuk berhasil menggerakkan dan memberi dorongan kepada individu lain agar tindakan mereka senantiasa selaras dengan pencapaian sasaran institusional, seorang figur otoritas wajib menguasai pemahaman teoretis, kompetensi, dan keahlian praktis yang esensial dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Penguasaan pengetahuan dan keterampilan ini dapat bersumber dari literatur formal maupun pengalaman nyata yang terakumulasi sepanjang masa jabatannya.

Dalam menjalankan perannya, pemimpin akan menerapkan berbagai pendekatan; metode yang digunakan ini mencerminkan sikap dan sudut pandang pemimpin terhadap stafnya, yang sekaligus mengindikasikan corak atau model kepemimpinan yang dianut. Secara umum, model kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi: (1) Otokratis (Mutlak), (2) *Laissez-Faire* (Bebas Kendali), dan (3) Demokratis (Musyawarah).

Berdasarkan data yang dihimpun melalui wawancara mendalam dengan pimpinan Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan, bendahara, serta lima orang tenaga pengajar (Guru 1 hingga Guru 5), disimpulkan bahwa pimpinan sekolah tersebut menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Pemilihan corak ini didasarkan pada fakta bahwa kepala sekolah secara konsisten melibatkan semua staf dan guru dalam upaya penanggulangan perselisihan antar guru, dengan maksud utama untuk memelihara keharmonisan dan ikatan kekeluargaan. Selain itu, pimpinan sekolah juga memberikan otonomi penuh kepada seluruh staf untuk menyalurkan gagasan atau solusi inovatif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Peran Vital Pimpinan Institusi dalam Resolusi Perselisihan Staf Pengajar

Tugas yang diemban oleh Pimpinan Tertinggi di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan sangatlah esensial, khususnya dalam konteks penyelesaian pertikaian antar staf pengajar. Berdasarkan pandangan Mulyasa (2013), kepala sekolah memiliki tujuh peran strategis utama yang harus dijalankan, yaitu sebagai: pendidik (*educator*), pengelola (*manajer*), administrator, pengawas (*supervisor*), pemimpin (*leader*), pembaharu (*inovator*), dan pendorong semangat (*motivator*). Ditemukan bahwa pimpinan sekolah telah mengaplikasikan seluruh fungsi ini dalam upaya mengatasi friksi di kalangan guru SD Negeri 2 Sekayu.

Penerapan Fungsi Pendidik (*Educator*) Dalam kapasitasnya sebagai pendidik, pimpinan institusi menaruh perhatian besar pada evolusi kurikulum dan pelaksanaan kegiatan instruksional. Beliau memonitor tingkat kompetensi yang dimiliki oleh para pengajar, sekaligus berinisiatif memfasilitasi dan mendorong mereka untuk secara berkelanjutan mengembangkan kapabilitas profesionalnya. Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan pimpinan sekolah, bendahara, dan lima orang guru (Guru 1 hingga 5), terbukti bahwa fungsi ini telah dilaksanakan. Bukti konkritnya adalah pimpinan sekolah rutin memeriksa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan melakukan evaluasi terhadap kinerja mengajar para guru.

Penerapan Fungsi Pengelola (*Manajer*) Menurut Mulyasa (2013), peran kepala sekolah sebagai pengelola sangat menentukan keberhasilan manajemen organisasi sekolah, di mana pencapaian sasaran lembaga sangat dipengaruhi oleh optimalisasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Hasil wawancara dengan seluruh informan kunci menunjukkan bahwa fungsi ini juga telah dijalankan. Hal ini terlihat dari upaya pimpinan sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan potensi atau efektivitas kerja guru melalui pengiriman staf pengajar untuk mengikuti program pelatihan di luar lingkungan sekolah.

Penerapan Peran Administrasi, Pengawasan, Kepemimpinan, Inovasi, dan Motivasi Pimpinan Sekolah

Peran Administrator Menurut Mulyasa (2013), fungsi pimpinan institusi sebagai administrator pendidikan berakar pada esensi administrasi, yaitu upaya mengoptimalkan, merelevansikan, mengefektifkan, dan mengefisienkan berbagai sumber daya—termasuk personel, fasilitas, prasarana, dan media ajar—guna menopang pencapaian tujuan pendidikan. Seluruh narasumber kunci mengonfirmasi bahwa pimpinan sekolah telah menjalankan peran ini, yang terlihat dari keterlibatan aktif beliau dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), serta kegiatan pengecekan inventarisasi sarana dan prasarana.

Peran Supervisor Mulyasa (2013) menjelaskan bahwa supervisi adalah proses terencana untuk membantu para pengajar dan pengawas dalam memahami tugas harian mereka di sekolah, sehingga mereka dapat memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan layanan terbaik bagi orang tua siswa dan sekolah, serta mengubah institusi menjadi komunitas belajar yang lebih berdaya guna. Berdasarkan wawancara, kepala sekolah telah melaksanakan fungsi ini dengan melakukan pengamatan langsung (supervisi kelas) saat guru mengajar dan mencermati secara langsung media ajar yang digunakan selama kegiatan pembelajaran berlangsung.

Peran Pemimpin (*Leader*) Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan peningkatan mutu sekolah dan wajib memiliki atribut seperti kejujuran, keyakinan diri, rasa tanggung jawab, dan keberanian mengambil risiko. Pimpinan berperan sebagai kekuatan sentral yang menggerakkan kehidupan institusi. Selain itu, pimpinan harus mampu memengaruhi dan memberikan sugesti kepada guru untuk meningkatkan kinerja, serta mengayomi seluruh warga sekolah. Wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa fungsi *leader* ini diterapkan melalui pertanggungjawaban penuh kepala sekolah atas seluruh kegiatan yang diselenggarakan di sekolah.

Peran Pembaharu (*Inovator*) Pimpinan sekolah harus memiliki taktik jitu untuk membina relasi yang harmonis dengan lingkungan eksternal, mengeksplorasi ide-ide segar, mengintegrasikan setiap aktivitas, menjadi teladan bagi staf kependidikan, dan mengembangkan model pembelajaran yang inventif. Peran inovator ini tercermin dari cara kerja yang konstruktif, kreatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, dan penuh keteladanan. Berdasarkan hasil wawancara, meskipun fungsi ini telah dijalankan, implementasinya belum sepenuhnya efektif dan efisien, karena inovasi yang dilakukan kepala sekolah sejauh ini baru berfokus pada pembaruan di sektor sarana dan prasarana sekolah.

Peran Pendorong Semangat (*Motivator*) Kepala sekolah harus merumuskan strategi yang tepat untuk memberikan dorongan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan kewajiban mereka. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui penataan lingkungan fisik, penciptaan iklim kerja yang kondusif, penegakan disiplin, pemberian *support*, penghargaan yang efektif, serta penyediaan sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar. Seluruh informan mengonfirmasi bahwa fungsi motivator telah dilaksanakan, terbukti dari pemberian penghargaan atau *reward* kepada guru yang menunjukkan potensi dan pencapaian (prestasi).

Tantangan Pemimpin Sekolah dalam Memitigasi Perselisihan Staf Pengajar

Sumber utama timbulnya perselisihan adalah adanya variasi atau perbedaan, yang kemudian dapat bereskalasi menjadi ketidaksepakatan atau pertikaian. Sekecil apa pun skalanya, konflik tidak boleh diabaikan, namun penanganannya juga tidak perlu berlebihan. Kunci untuk mengendalikan respons kita terhadap konflik adalah dengan mengidentifikasi dan memahami pemicu mendasar dari masalah tersebut. Jika perselisihan dibiarkan, dampaknya dapat berupa perpecahan yang serius, yang berujung pada ancaman terhadap perkembangan dan stabilitas organisasi, bahkan membahayakan pihak-pihak yang terlibat. Setiap kendala atau rintangan pasti memiliki solusi, termasuk dalam konteks penyelesaian konflik antarguru.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan sekolah, bendahara, dan lima orang guru, disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah tergolong minimal. Tantangan utama yang dialami pimpinan sekolah adalah kebutuhan akan waktu dan sumber informasi yang kredibel untuk dapat menganalisis secara tepat akar permasalahan dari konflik yang terjadi. Meski demikian, kepala sekolah telah memiliki strategi untuk menuntaskan masalah antarguru, yaitu dengan

secara rutin memberikan saran, panduan, dan jalan keluar yang konstruktif kepada seluruh staf pengajar. Tujuannya adalah memastikan bahwa perselisihan tersebut tidak akan terulang kembali di masa mendatang.

SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini menghasilkan dua poin kunci. Pertama, jenis-jenis perselisihan yang teridentifikasi di Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan mencakup: (a) Timbulnya rasa iri sosial akibat ketimpangan perlakuan atau fasilitas antara tenaga pendidik berstatus pegawai negeri sipil dan tenaga pengajar kontrak/non-PNS. (b) Terbentuknya kelompok-kelompok internal (faksi) di antara staf pengajar. (c) Munculnya sentimen antipati dari sejumlah guru terhadap kolega yang menerima apresiasi atas prestasi yang dicapai, baik dari pimpinan institusi maupun dari otoritas pendidikan setempat. Kedua, fungsi kepengurusan (manajerial) Pimpinan Sekolah Dasar Negeri 3 Kasihan dalam menyelesaikan konflik di kalangan staf pengajar diwujudkan melalui beberapa langkah strategis, yaitu: (i) Upaya menjaga sikap ketidakberpihakan dan objektivitas agar tidak terkesan memihak salah satu pihak yang berselisih. (ii) Pemberian ruang dan waktu yang setara kepada seluruh pengajar untuk menyampaikan pandangan atau pendapat. (iii) Dorongan berkelanjutan kepada para guru agar memusatkan perhatian pada upaya pengembangan kapabilitas profesional serta pelaksanaan kewajiban dan tanggung jawab inti mereka di lingkungan sekolah.

REFERENSI

- Anwar, K. (2018). *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*. *Alfikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1 (2), 2018.
- Arisandi, I., Sitanggang, N., & Matondang, Z. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik Berbasis Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang*. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9 (2), Nopember 2017.
- Fathoni, A. (2013). *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Iskandar, A. (2012). *Panduan Penelitian Tindakan Kelas Bagi Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Isrofi, M. (2017). *Peran Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, terhadap Kinerja Guru Kota Yogyakarta*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 18 (21).
- Kristiawan, M., & Asvio, N. (2018). *Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Madrasah*. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 86-95.
- Liu, M. (2010). *Motivating Students Trough Problem-Based Learning*. University Of Texas: Austin.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2013). *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahmadoni, J. (2018). *Global Issues of Education Financing Management in SD Indonesian Creative School Pekanbaru*. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* 3(2), Juli-Desember 2018.
- Ruliatawati., Ritonga, A. H., & Hasibuan, L. (2020). *Management Performance Model of Senior High School Teachers of Muhammadiyah in South Sumatera*. *International Journal of Educational Review*, 2 (1).
- Suratman, S., Arafat, Y., & Eddy, S. (2020). *The Influence of Principal's Leadership and Teacher's Competence toward Teacher's Performance in Indonesia*. *Journal of Social Work and*

Science Education, 1(2), 96-104. Retrieved from <https://ejournal.karinosseff.org/index.php/jswse/article/view/32>

Tampubolon, M. S. (2014). Penelitian Tindakan Kelas sebagai Pengembangan Profesi Pendidikan dan Keilmuan. Jakarta: Erlangga.

Tobari., Kristiawan, M., & Asvio, N. (2018). The Strategy of Headmaster on Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community (AEC) Era. International Journal of Scientific & Technology Research, 7(4).

Wartini, S. (2015). Instrumen Hukum Pencegahan Pembajakan Hayati (Biopiracy). Jakarta: Lintera.

Zulkarnain, W. (2010). Dasar-Dasar Manajemen dalam Teknologi Informasi. Jakarta: Salemba Empat