



## **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA PERBEDAAN PENDAPAT ANTAR GURU MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG HARMONIS**

### ***THE PRINCIPAL'S ROLE IN MANAGING DIFFERENCES OF OPINION AMONG TEACHERS TO CREATE A HARMONIOUS WORK ENVIRONMENT***

**Tiara Adelya Putri<sup>1</sup>, Ahmad Suriyansyah<sup>2</sup>, dan Arta Mulya Budi Harsono<sup>3</sup>**

Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FKIP, Universitas Lambung Mangkurat

Email: [tiaraadelyaput@gmail.com](mailto:tiaraadelyaput@gmail.com)<sup>1</sup>, [a.suriyansyah@ulm.ac.id](mailto:a.suriyansyah@ulm.ac.id)<sup>2</sup>, [artamulyabudi@ulm.ac.id](mailto:artamulyabudi@ulm.ac.id)<sup>3</sup>

---

#### Article Info

##### Article history :

Received : 06-12-2025

Revised : 08-12-2025

Accepted : 10-12-2025

Pulished : 12-12-2025

#### Abstrak

*This study aims to determine how the principal of SDN Karang Mekar 9 manages disagreements between teachers to create a harmonious work environment. The study used a qualitative approach with interview and observation methods to obtain data from the principal. The results showed that disagreements arose due to unequal distribution of tasks, adherence to dress codes, attendance at duty schedules, and misunderstandings in communication between teachers. To address these issues, the principal acted as a communicator, mediator, and decision-maker through deliberation, and implemented strategies that combined personal, collaborative, and family-like approaches. These strategies included open meetings, one-on-one discussions, leisure activities outside of school, and the formation of work teams that combined teachers with different characters and abilities. This approach not only resolved disagreements but also fostered mutual respect, cooperation, and shared responsibility, resulting in a harmonious, comfortable, and productive work environment. This study demonstrates that communicative, collaborative, and mediating leadership are crucial in creating a school environment that supports overall educational quality.*

**Kata kunci:** *Role Of Principal, Differences Of Opinion, Teachers*

---

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah SDN Karang Mekar 9 mengelola perbedaan pendapat antar guru untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara dan observasi untuk memperoleh data dari kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan pendapat muncul karena pembagian tugas yang belum seimbang, kepatuhan terhadap aturan berpakaian, kehadiran pada jadwal piket, dan kesalahpahaman komunikasi antar guru. Dalam mengatasi hal tersebut, kepala sekolah berperan sebagai komunikator, mediator, dan pengambil keputusan melalui musyawarah, serta menerapkan strategi yang memadukan pendekatan personal, kolaboratif, dan kekeluargaan. Strategi tersebut meliputi rapat terbuka, diskusi empat mata, kegiatan santai di luar sekolah, dan pembentukan tim kerja yang memadukan guru dengan karakter dan kemampuan berbeda. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan perbedaan pendapat, tetapi juga menumbuhkan rasa saling menghargai, kerja sama, dan tanggung jawab bersama, sehingga lingkungan kerja menjadi harmonis, nyaman, dan produktif. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, kolaboratif, dan bersifat mediasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung kualitas pendidikan secara keseluruhan.

**Kata kunci:** Peran Kepala Sekolah, Perbedaan Pendapat, Guru



## **PENDAHULUAN**

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam menjaga hubungan harmonis antar guru ketika munculnya perbedaan pendapat. Pemahaman ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 39 ayat (1) menegaskan bahwa satuan pendidikan wajib melindungi guru dalam melaksanakan tugasnya, Ini mencakup upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bebas konflik. Dalam konteks ini, kepala sekolah memberikan pengaruh besar dalam kemajuan sekolah (Suryana & Iskandar, 2022). Sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu membimbing dan mengelola perbedaan pendapat di antara guru secara bijaksana, memastikan bahwa perbedaan tersebut tidak mengarah pada konflik.

Berdasarkan temuan lapangan, di SDN Karang Mekar 9 perbedaan pendapat antar guru merupakan bagian dari dinamika pekerjaan sehari-hari, karena setiap guru memiliki kepribadian, pengalaman, dan sudut pandang yang beragam. Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah memiliki peran penting dalam menyeimbangkan beragam pandangan dengan kebijaksanaan dan keterbukaan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis untuk mendorong kemajuan bersama (Putri et al., 2024). Dengan mendorong kemajuan bersama, kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator membimbing guru untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah merupakan sosok yang ditunjuk secara resmi untuk memegang suatu jabatan dengan tugas utama menjamin efektifitas proses pendidikan dan kelangsungan kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah (Ajepri et al., 2022).

Penelitian terdahulu telah mengkaji peran kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah dengan fokus pada aspek kepemimpinan secara umum. Penelitian terdahulu oleh Lestari et al. (2025) menekankan peran kepala sekolah sebagai mediator dalam konflik antar guru. Selanjutnya, penelitian oleh Gaol dan Siburian (2018) mengkaji peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui bimbingan profesional dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, penelitian oleh Mudofir et al. (2024) membahas peran kepala sekolah dalam mengelola konflik pendidikan secara lebih luas, terutama terkait pelaksanaan program dan kebijakan sekolah. Penelitian-penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting, tetapi masih terdapat kesenjangan yaitu, belum banyak peneliti yang secara khusus mengkaji perbedaan pendapat antar guru dan bagaimana kepala sekolah mengelolanya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Penelitian ini menawarkan kebaruan yang penting dalam bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya bagaimana kepala sekolah berperan sebagai komunikator, mediator, dan pengambil keputusan melalui musyawarah untuk menyeimbangkan berbagai sudut pandang, pengalaman dan kepribadian para guru. Kepala sekolah juga memainkan peran penting dalam menyelesaikan konflik dengan menggunakan pendekatan personal, kolaboratif dan kekeluargaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis. Sejalan dengan hal tersebut Nor dan Suriansyah (2024) menyatakan bahwa kepala sekolah yang baik harus mampu membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan di sekolah. Dengan membangun suasana kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama kepala sekolah tidak hanya dapat memperkuat hubungan antar guru, tetapi juga memastikan potensi setiap guru dioptimalkan sebagai bagian dari upaya bersama untuk mencapai tujuan sekolah yang lebih baik.



Penelitian ini penting dan perlu segera dikaji karena perbedaan kepribadian, pengalaman, dan sudut pandang antar guru di SDN Karang Mekar 9 dapat mempengaruhi keharmonisan dan kinerja guru di sekolah. Penelitian Haryani (2017) menjelaskan bahwa untuk mewujudkan keharmonisan dan menciptakan kinerja guru di sekolah yang baik dapat dilakukan dengan mengefektifkan pengelolaan pembelajaran dan mengoptimalkan kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Sosialisman et al. (2023) kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah yang mampu berperan sebagai mediator, komunikatif, kolaboratif, serta aktif dalam membangun suasana kekeluargaan di sekolah. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mendesak dan perlu segera dikaji untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah mengelola perbedaan pendapat antar guru dengan berperan sebagai komunikator, mediator, dan pengambil keputusan melalui musyawarah. Serta mengetahui pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan personal, kolaboratif, dan kekeluargaan sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru di SDN Karang Mekar 9 untuk mewujudkan suasana kerja yang harmonis. Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor penyebab perbedaan pendapat antar guru, tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru, dan solusi yang digunakan kepala dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah lain dalam mengelola dinamika guru secara efektif dan meningkatkan kolaborasi aktif di sekolah.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus tunggal karena desain ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam konteks nyata. Menurut Yin (2018) studi kasus tunggal tepat digunakan ketika kasus yang diteliti bersifat unik, kritis, serta mampu memberikan wawasan baru sehingga penelitian dapat menggali secara rinci praktik dan pengalaman yang terjadi dalam konteks tersebut. Pemilihan desain ini didasarkan pada fokus penelitian yang hanya melibatkan satu sekolah. Tujuan utamanya adalah menggali secara mendalam peran kepala sekolah dalam mengelola dan menyelesaikan perbedaan pendapat yang muncul di antara guru. Melalui metode studi kasus tunggal, peneliti berupaya memperoleh pemahaman secara menyeluruh dan terperinci di lingkungan sekolah. Penelitian ini dilakukan di lingkungan sekolah secara apa adanya dan tidak dapat dibandingkan dengan sekolah lain.

Penelitian ini dilaksanakan di SDN Karang Mekar 9, yang berlokasi di Komplek Amanda Permai, Jl. Ahmad Yani No. 57, RT. 1/RW. 1, Karang Mekar, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70237. Penelitian berlangsung pada hari Selasa, 21 Oktober 2025, pukul 09.00 WITA. Lokasi ini dipilih karena sekolah tersebut memiliki dinamika kerja guru yang beragam dalam hal kepribadian, pengalaman, dan perbedaan sudut pandang. Keberagaman ini dapat menciptakan perbedaan pendapat ketika menjalankan tugas dan kegiatan sekolah. Selain itu, kepala sekolah SDN Karang mekar 9 yaitu Ibu Novianti Rahmi, S.Pd, M.Pd dikenal aktif dalam membangun kerja sama dan menjaga keharmonisan antar guru, sehingga menjadi subjek



yang tepat untuk dikaji dalam konteks kepemimpinan yang mampu mengarahkan perbedaan menjadi kekuatan bersama.

Peneliti melakukan wawancara terbuka dengan kepala sekolah untuk mendapatkan informasi secara mendalam tentang peran kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru untuk Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Wawancara ini membahas secara mendalam tentang faktor-faktor penyebab munculnya perbedaan pendapat antar guru, tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru, strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru, dan solusi yang digunakan kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Wawancara berlangsung kurang lebih selama 20 menit, dimana peneliti merekam dan mencatat setiap temuan penting untuk memperkuat hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif menurut Yin (2018) teknik pengumpulan data dapat berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah secara terbuka dan santai. Pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan instrumen penelitian yang telah dibuat sebelumnya. Selama wawancara, peneliti merekam pembicaraan dan mencatat informasi penting untuk memastikan data yang diperoleh akurat dan dapat dianalisis secara mendalam.

#### 2. Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung di lingkungan sekolah untuk melihat fakta yang terjadi secara nyata. Peneliti mengamati interaksi antar guru dengan guru maupun guru dengan kepala sekolah, termasuk cara mereka berkomunikasi bekerja sama, dan menyelesaikan masalah sehari-hari.

#### 3. Dokumentasi

Peneliti juga mendokumentasikan berbagai situasi yang terjadi selama kegiatan di sekolah sebagai pendukung data penelitian.

Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan analisis tematik berdasarkan Saldana (2021), pertama data dari wawancara observasi dan dokumentasi di transkrip dan dikodekan, yaitu memberi tanda atau label pada bagian-bagian penting yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru. Selanjutnya kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi tema atau pola yang lebih besar, seperti cara berkomunikasi, kerja sama, penyelesaian masalah, dan strategi kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik. Dari tema-tema ini, peneliti kemudian menarik kesimpulan tentang bagaimana kepala sekolah bertindak sebagai komunikator, mediator, dan pengambil keputusan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Faktor-Faktor Penyebab Perbedaan Pendapat antar Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, dinamika kerja antar guru di SDN Karang Mekar 9 ditemukan bahwa masih ada beberapa hal yang memicu perbedaan pendapat di lingkungan sekolah. Dari temuan yang muncul, terlihat bahwa setiap faktor saling



berkaitan dan menggambarkan kondisi nyata yang terjadi sehari-hari. Pertama, para guru biasanya sebelum menyampaikan suatu pendapat kepada kepala sekolah, guru akan berdiskusi terlebih dahulu dengan wakil kepala sekolah. Dalam hal ini, peran wakil kepala sekolah sangat penting karena dianggap lebih senior dan berpengalaman. Sehingga menjadi wadah yang tepat bagi para guru untuk berdiskusi dan bertukar pikiran. Temuan ini menguatkan pendapat Abeng et al. (2021) yang menyatakan bahwa wakil kepala sekolah memegang peranan sebagai asisten utama kepala sekolah bertugas untuk membantu pelaksanaan program kerja, dan bertanggung jawab penuh atas kelancaran, serta efektivitas seluruh kegiatan operasional di lingkungan sekolah. Setelah melakukan diskusi dengan para guru barulah wakil kepala sekolah yang akan menyampaikan kepada kepala sekolah. Artinya kepala sekolah tetap perlu memperkuat komunikasi langsung dengan para guru agar alur informasi tidak hanya bertumpu pada satu jalur, sehingga potensi kesalahpahaman dapat diminimalisir dan komunikasi tetap berlangsung secara efektif.

Faktor penyebab perbedaan pendapat antar guru selanjutnya adalah pembagian tugas yang belum sepenuhnya seimbang. SDN Karang Mekar 9 memiliki beberapa proyek yang dirancang untuk memajukan sekolah. Setiap guru diberikan tanggung jawab terhadap satu proyek yang dijalankan selama satu semester. Pada pergantian semester, guru diberikan kesempatan untuk memilih apakah ingin tetap menangani proyek yang sama atau berpindah ke proyek lain sesuai minat dan keahliannya. Sebagian guru memilih tetap melanjutkan proyek yang telah dikelola sebelumnya, sementara sebagian lainnya memilih berpindah untuk memperoleh pengalaman baru. Perbedaan pilihan tersebut terkadang menimbulkan perbedaan pendapat antar guru dan berpotensi menimbulkan ketidak seimbangan dalam pembagian tugas. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Gregoire (2009) mengenai peran penting kepala sekolah sebagai evaluator dalam mengevaluasi kinerja guru, memberikan arahan, dan umpan balik untuk mendukung pengembangan profesional guru. Dengan demikian, evaluasi rutin sangat diperlukan agar pembagian tugas tetap adil dan tidak memicu kecemburuan antar guru.

Faktor berikutnya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan berpakaian yang belum sepenuhnya konsisten. Kedisiplinan berpakaian guru sangat penting karena mereka menjadi contoh bagi peserta didik. Penampilan dan cara berpakaian guru selama proses pembelajaran seringkali menarik perhatian siswa, baik secara sadar maupun tidak sadar. Ketika pengawasan kepala sekolah mulai longgar beberapa guru cenderung melanggar aturan yang telah ditetapkan. Misalnya, ada beberapa guru yang menggunakan jilbab terlalu lebar sehingga menutupi pakaian yang seharusnya terlihat, ada yang menggunakan rok lipit seharusnya menggunakan rok span, ataupun ada yang tidak memakai atribut lengkap. Temuan ini sejalan dengan pendapat Gumelar dan Haris (2018) yang menyatakan bahwa penampilan guru mencerminkan profesionalisme dan memengaruhi persepsi siswa. Maka dari itu, sekolah perlu kembali menegaskan aturan dan meningkatkan pengawasan agar guru tetap menunjukkan contoh yang baik bagi peserta didik. Pelanggaran ini perlu segera ditangani agar citra profesional guru tetap terjaga dan aturan berpakaian diterapkan secara konsisten.

Faktor penyebab lainnya adalah kehadiran guru pada saat jadwal piket masih perlu ditertibkan. SDN Karang Mekar 9 memiliki sistem jadwal piket yang diberikan kepada para





guru. Guru yang terkena piket diharapkan hadir lebih awal, paling lambat pukul 07.15 WITA. Tetapi masih ada sebagian guru yang belum mematuhi jadwal tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Cambone (1994) berpendapat bahwa waktu guru tidak hanya digunakan di sekolah tetapi juga tersita oleh berbagai kegiatan diluar atau kegiatan mendadak lainnya, hal inilah yang menjadi penghambat partisipasi aktif guru di sekolah. Tetapi guru yang profesional harus mampu mengelola waktu dengan baik. Dalam menghadapi situasi seperti ini, kepala sekolah memilih memberikan teguran secara umum bukan langsung kepada individu tertentu. Himbauan tersebut biasanya disampaikan melalui grup WhatsApp guru bersamaan dengan pembagian jadwal piket untuk minggu berikutnya. pendekatan ini dianggap efektif karena mampu membangun kesadaran dan rasa tanggung jawab guru tanpa menimbulkan rasa tidak nyaman atau tersinggung. Setelah adanya pengingat tersebut, kedisiplinan dalam pelaksanaan piket cenderung meningkat dan berjalan dengan lebih baik.

Faktor penyebab terakhir adalah kesalah pahaman dalam proses komunikasi dengan rekan kerja. Kesalah pahaman dalam komunikasi di SDN Karang Mekar 9 biasanya terjadi karena lambatnya respons beberapa guru terhadap pesan yang disampaikan ataupun tidak mengangkat telpon. Sehingga penyampaian informasi menjadi terhambat dan tidak tersampaikan dengan baik. Saluran komunikasi utama sekolah seperti grup WhatsApp menjadi kurang efektif karena ada beberapa guru yang tidak membaca informasi di grup sekolah seperti ketentuan penggunaan seragam pada hari tertentu, perlengkapan yang harus dibawa kesekolahan, atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Meskipun rekan guru lain telah mengingatkan, miskomunikasi tetap terjadi karena kurangnya perhatian beberapa guru terhadap pesan yang dibagikan. Kondisi ini menguatkan pendapat Lawley et al. (2014) yang menjelaskan bahwa komunikasi yang kurang efektif dapat menghambat perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah. Dalam situasi ini, kepala sekolah berperan sebagai mediator untuk memastikan pesan sampai dengan benar, setiap guru perlu lebih disiplin dalam mengikuti saluran informasi yang telah disediakan agar kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa dinamika kerja di SDN Karang Mekar 9 tidak berdiri sendiri. Semua ini dipengaruhi oleh pola komunikasi yang terbentuk, pembagian tugas yang berlangsung, kedisiplinan guru, serta gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola kegiatan sehari-hari. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, sekolah memiliki peluang untuk memperbaiki sistem kerja, memperkuat komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis sehingga setiap guru dapat berkolaborasi secara lebih efektif dan profesional.

## **2. Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Mengelola Perbedaan Pendapat antar Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan kepala sekolah SDN Karang Mekar 9 ditemukan bahwa ada beberapa tantangan dalam menyatukan perbedaan pendapat antar guru. Tantangan pertama berkaitan dengan adanya guru yang masih kesulitan menahan emosi dan mengatur cara berbicara. Berbicara yang tidak terkontrol dapat menyinggung atau melukai perasaan rekan kerja, memicu ketegangan, memperkeruh suasana kerja, serta menciptakan jarak antar guru. Hal ini terjadi karena karakter guru yang berbeda-beda dan



adanya tekanan pekerjaan yang mempengaruhi cara mereka berkomunikasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Octavia dan Savira (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan tercermin dari sikap perhatian, keterbukaan, dan kebijaksanaan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam menghadapi berbagai situasi di lingkungan sekolah. Menurut Masitha et al. (2024) mengatakan bahwa guru yang memiliki kinerja tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah mengatasi kondisi ini dengan melakukan pendekatan langsung atau mediasi kepada guru-guru yang bersangkutan agar masalah tidak berlarut-larut. Dampaknya hubungan antar guru tetap harmonis dan suasana kerja tetap kondusif.

Tantangan berikutnya yang dihadapi kepala sekolah adalah memastikan etika komunikasi yang baik di lingkungan sekolah. Sebagai komunikator, kepala sekolah perlu terus mengingatkan guru untuk berbicara sopan, menggunakan bahasa yang santun, dan menghindari nada bicara yang tinggi. Temuan ini memperkuat teori Danmayanti (2023) bahwa guru harus menjadi teladan dengan menunjukkan perilaku sopan santun dalam setiap tindakan dan interaksi di lingkungan sekolah. Dalam memberikan teguran, kepala sekolah juga harus memperhatikan cara penyampaiannya agar tidak menyinggung perasaan guru, misalnya dengan menyampaikan melalui candaan ringan yang tetap bermakna. Sebagai contoh, ketika guru mengajar di kelas, sebaiknya menggunakan bahasa “*ulun–pian*” dari pada “*aku–kamu*” karena terdengar lebih sopan dan mencerminkan keteladanan berbahasa bagi peserta didik. Selain itu, guru juga perlu menjaga intonasi suara agar tidak terlalu tinggi, sehingga tidak menimbulkan kesan emosi saat proses pembelajaran berlangsung. Dengan begitu komunikasi di sekolah menjadi lebih baik dan kesalahan pemahaman dapat berkurang.

Tantangan terakhir yang dihadapi kepala sekolah adalah membangun hubungan yang baik dengan guru senior. Kepala sekolah SDN Karang Mekar 9 merupakan kepala sekolah yang tergolong relatif lebih muda dari beberapa rekan guru lainnya, menjaga rasa hormat dan kerendahan hati sangatlah penting. Kepala sekolah perlu memposisikan diri dengan bijak saat berinteraksi dengan guru yang lebih berpengalaman. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kepala sekolah memilih gaya komunikasi yang lembut, sopan, dan penuh kepedulian. Temuan ini sesuai dengan pendapat Jackson (2022) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah komunikator utama di lingkungan sekolah. Gaya komunikasi yang kepala sekolah gunakan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan suasana lingkungan sekolah secara keseluruhan. Dari hasil penelitian terlihat bahwa komunikasi yang sopan saja tidak cukup, guru senior juga berharap pengalaman mereka dihargai. Karena itu, kepala sekolah menerapkan pola komunikasi yang lembut namun tetap jelas dalam menyampaikan kebijakan. Dengan demikian, rasa saling menghargai guru senior dengan kepala sekolah maupun guru junior meningkat dan hubungan kerja menjadi lebih harmonis.

Secara keseluruhan, ketiga temuan ini menunjukkan bahwa tantangan terbesar bagi kepala sekolah bukan hanya terletak pada pembuatan peraturan atau penetapan kebijakan, tetapi juga pada membangun hubungan positif dengan setiap guru. Kepala sekolah juga perlu menjaga komunikasi yang sehat dan memahami karakteristik masing-masing guru untuk menjaga interaksi yang harmonis di lingkungan sekolah. Jika tantangan-tantangan ini dapat



dikelola dengan bijaksana, kepala sekolah memiliki peluang besar untuk memperkuat kolaborasi antar guru dan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif.

### **3. Strategi yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Mengelola Perbedaan Pendapat antar Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa kepala sekolah SDN Karang Mekar 9 menerapkan berbagai strategi yang terencana dan bersifat personal maupun kolaboratif untuk menjaga keharmonisan antar guru terutama ketika terjadi perbedaan pendapat. Menurut Suriansyah dan Hikmah, (2023) menyatakan bahwa strategi merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi-strategi ini tidak hanya bertujuan menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan mendukung kinerja guru secara profesional. Sejalan dengan hal tersebut Syahminan et al. (2024) menyatakan bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam mendukung kinerja guru. Strategi pertama adalah kepala sekolah melakukan rapat dan diskusi terbuka. Dalam menangani masalah yang berkaitan dengan tugas dan kebijakan sekolah, kepala sekolah memanfaatkan rapat bulanan sebagai tempat resmi untuk melakukan diskusi terbuka dengan para guru. Melalui rapat sekolah, setiap guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka secara terbuka. Hal ini muncul karena guru memiliki latar belakang dan pandangan yang berbeda, sehingga tanpa rapat sekolah perbedaan pendapat dapat menimbulkan kesalah pahaman atau ketegangan. Temuan ini memperkuat teori Vennebo dan Aas (2020) yang menyatakan bahwa kepala sekolah perlu memastikan semua guru berpartisipasi aktif dalam diskusi terbuka agar setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat dan merasa didengar. Kepala sekolah SDN Karang Mekar 9 mendorong para guru untuk terlibat aktif dalam diskusi terbuka, meskipun terkadang diskusi berlangsung dengan sengit. Tujuan utamanya adalah mencapai keputusan akhir yang disepakati bersama. Dengan demikian, keputusan tersebut menjadi pedoman bagi semua guru, menumbuhkan rasa keadilan, dan membangun budaya kerja sama yang harmonis melalui pendekatan kolaboratif.

Strategi kedua adalah pendekatan personal untuk masalah pribadi. Ketika masalah muncul karena perbedaan pendapat secara pribadi atau interpersonal antar guru di lingkungan sekolah, dalam situasi seperti ini biasanya kepala sekolah memanggil guru yang bersangkutan untuk berdiskusi secara langsung di ruangnya, menyampaikan pesan pribadi melalui saluran WhatsApp, atau melakukan kunjungan empat mata ke kelas guru yang bersangkutan. Pendekatan ini bersifat personal karena disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan masing-masing guru. Temuan ini memperkuat teori Taufik (2019) yang menyatakan bahwa pendekatan personal sangat penting untuk menjaga kerahasiaan dan menciptakan lingkungan yang tenang dan penuh penyelesaian. Akibatnya, masalah pribadi dapat diselesaikan tanpa konflik yang berkepanjangan, hubungan antar guru tetap harmonis, dan kinerja guru meningkat melalui pembinaan yang terencana.

Strategi ketiga adalah membangun suasana kekeluargaan di antara guru. Untuk meningkatkan keterbukaan dan mengurangi suasana tegang di antara guru, kepala sekolah terkadang mengadakan pertemuan dan kegiatan diluar lingkungan sekolah, seperti makan bersama dan rekreasi santai. Langkah ini bertujuan untuk menciptakan suasana yang lebih





akrab dan santai, sehingga guru dapat mengungkapkan pendapat dan ide mereka tanpa merasa tertekan oleh suasana rapat yang formal. Kepala sekolah berupaya menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan di tempat kerja, menjadikan sekolah (SDN Karang Mekar 9) sebagai rumah kedua bagi seluruh warga sekolah. Pendekatan ini menggabungkan unsur pendekatan personal dengan perhatian langsung terhadap kenyamanan individu dan pendekatan kolaboratif karena kegiatan ini melibatkan semua guru, sehingga memperkuat kerja sama tim. Temuan ini mendukung teori Khana et al. (2023) yang menyatakan bahwa rasa kebersamaan dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan keterbukaan di antara rekan kerja. Hal ini menghasilkan hubungan antar guru lebih akrab, lingkungan kerja yang harmonis, dan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih lancar.

Strategi keempat adalah menjunjung tinggi komitmen dan citra sekolah. Kepala sekolah menekankan pentingnya komitmen guru dalam melaksanakan keputusan bersama dan menjaga citra sekolah, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah. Hal ini muncul karena tanpa komitmen, guru akan kesulitan menjalankan tugas dengan profesional, dan perbedaan pendapat antar guru dapat memengaruhi kerja sama para guru. Pendekatan ini bersifat kolaboratif karena setiap keputusan yang dibuat melibatkan semua guru, tetapi juga bersifat personal karena kepala sekolah menekankan tanggung jawab individu atas tindakan mereka. Temuan ini mendukung teori Abas et al. (2024) bahwa komitmen guru merupakan kunci reputasi dan keberhasilan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah mengibaratkan sekolah sebagai "dapur" yang harus menangani masalah internal dengan bijaksana agar publik hanya melihat hasil kerja yang positif. Pada dasarnya, strategi ini membantu menjaga keharmonisan, mengubah perbedaan pendapat menjadi proses pembelajaran, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan profesional.

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan Kepala Sekolah saling bersinergi dan membentuk pendekatan kepemimpinan yang komprehensif. Fokus utama keberhasilan terletak pada kombinasi dua pendekatan penting yaitu, pendekatan personal untuk memahami kebutuhan setiap guru secara mendalam dan pendekatan kolaboratif untuk memperkuat fondasi kerja sama tim. Penerapan pendekatan-pendekatan ini secara konsisten memungkinkan Kepala Sekolah SDN Karang Mekar 9 menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, nyaman, dan tingkat produktivitas yang tinggi bagi seluruh pendidik.

#### **4. Solusi yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Mengelola Perbedaan Pendapat antar Guru**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di SDN Karang Mekar 9 ditemukan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang mengutamakan kolaborasi. Ini adalah cara untuk mengatur berbagai perbedaan pendapat dan cara kerja di antara guru. Kepala sekolah menyadari bahwa setiap guru memiliki kelebihan, kekurangan, dan metode kerja yang berbeda-beda. Menurut Riyannie et al. (2024) mengatakan bahwa kepala sekolah harus mampu menguatkan guru, karena guru berperan penting dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, kolaborasi antara kepala sekolah dan guru menjadi kunci penting. Tanpa kerja sama yang baik, perbedaan-perbedaan ini bisa memicu konflik atau membuat pekerjaan menjadi kurang efektif. Hasil temuan ini sejalan dengan pendapat Dwikurnaningsih (2018) yang



menyebutkan bahwa kolaborasi antara kepala sekolah dan guru sangat penting untuk mencapai tujuan sekolah dan mempererat hubungan kerja di antara guru.

Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, dimana guru didorong untuk saling membantu bukan saling menyalahkan. Dengan demikian, perbedaan pendapat atau perbedaan kemampuan tidak lagi menjadi sumber konflik, melainkan menjadi peluang untuk tumbuh bersama. Kepala sekolah menanamkan nilai bahwa setiap individu memiliki potensi unik yang dapat berkontribusi terhadap kemajuan sekolah. Sejalan dengan hal itu menurut Alhabsy et al. (2022) Melalui kerja sama yang harmonis, sekolah mampu membangun lingkungan yang mendukung dan solid yang berfokus pada kemajuan bersama. Hasilnya, lingkungan kerja yang dulunya mungkin melihat perbedaan sebagai sumber gesekan kini berubah menjadi wadah pembelajaran dan pengembangan profesional yang solid dan suportif. Pendekatan ini terbukti berhasil meningkatkan mutu sekolah karena seluruh potensi unik guru diakui dan dikontribusikan untuk tujuan bersama.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SDN karang karang sembilan memiliki peran penting dalam mengelola perbedaan pendapat antar guru. Perbedaan pendapat antar guru sering muncul karena beberapa faktor, seperti pembagian tugas yang belum seimbang, aturan berpakaian yang tidak selalu konsisten, ketidaktertiban pada jadwal piket, serta kesalahpahaman dalam komunikasi. Perbedaan pengalaman, karakter, dan gaya kerja guru turut memperkuat dinamika tersebut sehingga memunculkan potensi ketegangan atau salah paham di lingkungan sekolah.

Untuk mengatasi kondisi ini, kepala sekolah berperan sebagai komunikator utama, mediator, dan pengambil keputusan melalui musyawarah agar setiap sudut pandang guru dapat dipertimbangkan secara adil. Strategi yang diterapkan mencakup pendekatan personal, kooperatif, dan kekeluargaan, seperti rapat terbuka untuk menampung pendapat guru, diskusi empat mata untuk persoalan interpersonal, kegiatan santai untuk memperkuat kebersamaan, serta pembentukan tim kerja yang menggabungkan berbagai karakter dan kemampuan. Pendekatan terpadu ini menjadikan perbedaan pendapat sebagai peluang untuk belajar dan bekerja sama, sehingga lingkungan kerja menjadi lebih harmonis, nyaman, dan produktif dalam mendukung tujuan sekolah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abas, I., Bahri, S., & Rasyid, S. (2024). Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Stres dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Guru. *Hijri*, 13(2), 149-168 <http://dx.doi.org/10.30821/hijri.v13i2.21019>
- Abeng, T. D. E., Pawero, A. M. D., & Ramli, A. (2021). Strategi Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan Dalam Menanamkan Nilai-nilai Kedisiplinan Siswa SMP Muhammadiyah Nain Kecamatan Wori Kabupaten Minahasa Utara. *Journal of Islamic Education Leadership*, 1(1), 40-59. <http://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/jmpi>
- Ajepri, F., Vienti, O., & Rusmiyati, R. (2022). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 130- 149. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i2.53>



- Alhabsyi, F., Pettalongi, S. S., & Wandu, W. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 11-19. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.898>
- Bk, Taufik, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(01). <https://journal.unsika.ac.id/index.php/pendidikan/article/view/3170>
- Cambone, J. (1994). Time for teachers in school restructuring. *Systemic reform: Perspectives on personalizing education*, 47-78. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED376557.pdf#page=51>
- Dwikurnaningsih, Y. (2018). Supervisi Akademik Melalui Pendekatan Kolaboratif Oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru Di SD Kabupaten Grobogan. *Satya Widya*, 34(2), 101- 111. <https://doi.org/10.24246/j.sw.2018.v34.i2.p101-111>
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P. (2018). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 66-73. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2018.v5.i1.p66-73>
- Gregoire, S. A. (2009). Effectiveness Of Principals As Evaluators Of Teachers. <https://hdl.handle.net/11299/57636>
- Gumelar, G., & Haris, A. (2018). Persepsi Ketertarikan Interpersonal pada Gaya Berpakaian Guru di Jakarta Timur. *Ikra-Ith Humaniora: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 2(1), 1-7. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/ikraith-humaniora/article/view/219>
- Haki, U., & Prahastiwi, E. D. (2024). Strategi Pengumpulan dan Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif Pendidikan. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 3(1), 1-19. <https://doi.org/10.46306/jurinotep.v3i1.67>
- Jackson, K. D. (2022). Principal Leadership, Communication Styles, and School climate: *A multiple case study* (Doctoral dissertation, Northcentral University). <https://www.proquest.com/openview/1be79fbd4310cc0326d6798df59f7cd7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Khana, M. A., Zainudin, A., Fanani, A. I., & Mirochina, C. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja dan Kedisiplinan Guru di SD Juara Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 595-612. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10432776>
- Lawley, J. J., Moore, J., & Smajic, A. (2014). Effective Communication Between Preservice and Cooperating Teachers. *The New Educator*, 10(2), 153-162. <https://doi.org/10.1080/1547688X.2014.898495>
- Masitha, M., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tanah Laut. *Journal of Education Research*, 5(4), 6012-6022. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1906>
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256-268. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4181>
- Octavia, LS, & Savira, SI (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 1 (1), 7-14. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>



- Putri, A. O., Salsabila, R. F., & Marini, A. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, 3(9), 659-668. <https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH/article/view/7928>
- Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(7), 392-406. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>
- Saldaña, J. (2021). The Coding Manual For Qualitative Researchers. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5018667>
- Suriansyah, A., & Hikmah, M. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *DIKSEDA: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 1(1), 24-37. <https://diksesta.winayailmu.id/index.php/1/article/view/3>
- Suryana, C., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Konsep Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar. *Jurnal basicedu*, 6(4), 7317-7326. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3485>
- Syahminan, A., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Pengaruh Budaya Sekolah, Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru di SDN Candi Laras Utara Kabupaten Tapin. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran EDUKASIA*, 5 (1), 1249-1254. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1013>
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005
- Vennebo, K. F., & Aas, M. (2020). Leading Professional Group Discussions: A Challenge For Principals?. *International journal of leadership in education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562099>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://lcn.loc.gov/2017040835>