

Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Antar Guru di Masa Transisi Kurikulum Merdeka

Swandi*, Nasruddin

STKIP Al Amin Dompu, Dompu, Indonesia

*Corresponding Author: swandistkip123@gmail.com

Article history

Dikirim:
13-06-2025

Direvisi:
15-06-2025

Diterima:
16-06-2025

Key words:

Kepala Sekolah; Konflik
Antar Guru; Manajemen
Konflik; Kurikulum
Merdeka

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik antar guru selama masa transisi penerapan Kurikulum Merdeka di SMP IT An Nisa Dompu. Transisi kurikulum ini membawa perubahan signifikan dalam pola kerja, pendekatan pembelajaran, serta peran guru di dalam kelas. Namun, tidak semua guru memiliki kesiapan dan pemahaman yang sama, sehingga memunculkan konflik internal yang berdampak pada kinerja dan suasana kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru, dan wakil kepala sekolah. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan beberapa strategi manajemen konflik, yaitu melalui komunikasi terbuka, pendekatan personal, pembentukan forum kolaboratif, dan pelatihan internal yang responsif terhadap kebutuhan guru. Strategi tersebut terbukti mampu menurunkan intensitas konflik dan meningkatkan kolaborasi antar guru dalam merancang dan melaksanakan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang adaptif, terutama di tengah perubahan kebijakan pendidikan yang bersifat transformatif.

PENDAHULUAN

Perubahan dalam dunia pendidikan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Pendidikan sebagai sistem sosial yang dinamis harus terus menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan tuntutan global. Salah satu perubahan besar dalam sistem pendidikan Indonesia adalah implementasi Kurikulum Merdeka, yang bertujuan membentuk peserta didik yang memiliki kompetensi abad ke-21, serta karakter yang selaras dengan nilai-nilai Pancasila (Kemendikbudristek, 2022). Implementasi kurikulum baru tentu berdampak signifikan terhadap struktur kerja, budaya organisasi, serta relasi interpersonal di lingkungan sekolah. Salah satu tantangan yang muncul adalah terjadinya konflik antar guru. Konflik ini bisa timbul dari perbedaan persepsi terhadap kurikulum baru, ketidakseimbangan beban kerja, hingga penyesuaian terhadap model pembelajaran yang baru. Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak terhindarkan, namun dapat membawa dampak positif jika dikelola dengan baik.

Kepala sekolah, dalam hal ini, memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala

sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara administratif, tetapi juga sebagai katalisator perubahan dan pengelola dinamika interpersonal di antara guru (Bush, 2011). Peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi semakin penting dalam masa transisi kurikulum karena mereka bertindak sebagai agen perubahan, fasilitator pembelajaran, sekaligus manajer konflik. Menurut Thomas dan Kilmann (1974), terdapat lima gaya dasar dalam menghadapi konflik, yaitu: menghindar (*avoiding*), akomodatif (*accommodating*), kompromis (*compromising*), kompetitif (*competing*), dan kolaboratif (*collaborating*). Dalam konteks pendidikan, gaya kolaboratif lebih disarankan karena mendorong kerja sama jangka panjang dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap perubahan.

Kondisi konflik antar guru selama transisi Kurikulum Merdeka juga diperparah oleh minimnya pemahaman dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan. Banyak guru merasa terbebani karena harus beradaptasi dengan kurikulum yang lebih fleksibel dan berbasis proyek, sementara belum semua mendapatkan pelatihan yang memadai. Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan transformasional yang menekankan visi bersama, penguatan motivasi intrinsik guru, dan penciptaan budaya kolaboratif (Day et al., 2009).

Sayangnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki kapasitas manajemen konflik yang memadai. Yusuf (2017) menemukan bahwa masih banyak kepala sekolah di Indonesia yang cenderung menggunakan pendekatan otoriter atau bahkan menghindari konflik. Strategi ini bukan hanya tidak menyelesaikan masalah, tetapi dapat memperburuk kondisi psikologis guru serta menurunkan produktivitas kerja. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif. Supardi (2013) menyebutkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan interpersonal menjadi salah satu indikator utama keberhasilan manajemen sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan membaca dinamika organisasi dan merancang strategi kolaboratif untuk mengantisipasi potensi konflik.

Sagala (2010) menambahkan bahwa kualitas manajemen strategis di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam merespons perubahan secara sistemik, termasuk dalam hal pengelolaan konflik. Dalam masa transisi kurikulum, diperlukan pendekatan yang tidak hanya menyelesaikan konflik sesaat, tetapi juga membangun budaya sekolah yang sehat dan suportif terhadap inovasi pembelajaran. Lebih lanjut, Mulyasa (2009) menyatakan bahwa kepala sekolah yang profesional harus mampu menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), yang tidak hanya fokus pada aspek administratif tetapi juga berperan aktif dalam membina guru dan mendukung peningkatan kompetensi mereka. Dalam konteks ini, pengelolaan konflik menjadi bagian integral dari tanggung jawab kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang positif.

Hasil studi Sutarto (2020) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung berhasil dalam menyatukan perbedaan antar guru selama pelaksanaan kurikulum baru. Mereka mampu menciptakan ruang dialog terbuka, membangun kepercayaan antar tim, serta mendorong guru untuk terlibat aktif dalam pengembangan kurikulum. Berdasarkan paparan di atas, jelas bahwa konflik antar guru selama transisi Kurikulum Merdeka merupakan isu penting yang perlu ditangani secara serius. Kepala sekolah harus

memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik tersebut agar tidak mengganggu efektivitas proses pembelajaran. Strategi yang dimaksud meliputi komunikasi terbuka, pemberdayaan guru, penguatan budaya sekolah, serta pengambilan keputusan secara partisipatif.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengelola konflik antar guru di masa transisi Kurikulum Merdeka. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan studi kasus pada beberapa sekolah menengah pertama. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi, menciptakan kebijakan internal, memfasilitasi kolaborasi guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan harmoni. Dengan mengacu pada teori manajemen konflik dan kepemimpinan pendidikan, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan kompetensi kepala sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah dan lembaga pendidikan dalam merancang pelatihan dan pendampingan kepala sekolah yang lebih kontekstual dan responsif terhadap tantangan lapangan.

KAJIAN TEORI

Konflik dalam Organisasi Sekolah

Konflik merupakan hal yang tidak terpisahkan dalam dinamika organisasi, termasuk organisasi sekolah. Dalam konteks pendidikan, konflik biasanya timbul karena perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, maupun beban kerja antar individu atau kelompok. Menurut hasil penelitian Putri dan Kurniawan (2022), konflik di lingkungan sekolah paling sering terjadi antar guru karena adanya perbedaan persepsi terhadap kebijakan pendidikan, perubahan kurikulum, serta gaya mengajar yang beragam. Di masa transisi Kurikulum Merdeka, konflik semakin rentan terjadi karena guru dituntut untuk menyesuaikan diri dengan pendekatan baru yang lebih menekankan pada pembelajaran diferensiasi, proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5), dan otonomi belajar siswa. Ketidaksiapan guru, baik secara mental maupun keterampilan, dapat memicu ketegangan yang berujung pada konflik internal (Rahmawati & Setiawan, 2023).

Konflik dalam organisasi sekolah tidak selalu berdampak negatif. Konflik yang dikelola dengan baik justru dapat meningkatkan komunikasi, memperjelas peran, dan memperbaiki proses kerja (Harahap, 2022). Namun, apabila tidak segera ditangani, konflik dapat berdampak pada turunnya kinerja guru, suasana kerja yang tidak kondusif, serta terganggunya proses pembelajaran.

Jenis-Jenis Konflik antar Guru

Konflik antar guru dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain:

- a. Konflik peran, yaitu konflik yang timbul akibat ketidakjelasan atau perubahan tanggung jawab.
- b. Konflik komunikasi, yang terjadi karena perbedaan informasi atau miskomunikasi antar individu.
- c. Konflik nilai, yang muncul karena perbedaan prinsip, ideologi, atau gaya pengajaran (Saputri & Widodo, 2021).

Penelitian oleh Lestari dan Nugroho (2023) menemukan bahwa transisi kurikulum cenderung memperbesar konflik peran karena adanya pergeseran

paradigma pengajaran dari berpusat pada guru menjadi berpusat pada siswa. Banyak guru yang merasa peran mereka digeser secara mendadak tanpa persiapan yang matang, terutama guru senior yang telah mengajar dengan pendekatan konvensional selama bertahun-tahun.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan aktor kunci dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif serta menyelaraskan berbagai kepentingan dalam organisasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan sejauh mana konflik dapat diminimalkan dan dikonversi menjadi peluang peningkatan mutu sekolah. Kepemimpinan yang diperlukan dalam mengelola konflik adalah kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, membangun kepercayaan, serta memotivasi staf untuk mencapai tujuan bersama (Ismail & Fadhillah, 2022). Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan ini tidak hanya menjadi pengambil kebijakan, tetapi juga pemimpin yang hadir, mendengar, dan memahami masalah yang dihadapi guru. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani dan Prasetya (2022) menyebutkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan komunikasi terbuka dan pendekatan partisipatif mampu meredam konflik serta meningkatkan kepercayaan guru terhadap manajemen sekolah. Kepala sekolah menjadi mediasi yang efektif antara kebijakan dari atas (top-down) dengan realitas di lapangan (bottom-up).

Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah upaya sistematis untuk mendiagnosis, menganalisis, dan menyelesaikan konflik agar tidak mengganggu stabilitas organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan berbagai pendekatan manajemen konflik, di antaranya:

- a. Kolaborasi: Mengajak semua pihak untuk berdialog dan mencari solusi bersama.
- b. Akomodasi: Memberi ruang kompromi agar tidak terjadi eskalasi konflik.
- c. Kompromi: Menemukan titik tengah antara dua kepentingan yang berbeda.
- d. Penghindaran: Mengabaikan konflik jika dianggap tidak signifikan atau akan mereda sendiri.
- e. Kompetisi: Mengambil keputusan tegas berdasarkan otoritas (Ardiansyah & Mulyani, 2021).

Strategi manajemen konflik yang paling ideal dalam konteks pendidikan adalah kolaborasi dan kompromi. Hal ini disebabkan karena organisasi sekolah sangat menekankan pada nilai kolegialitas dan kebersamaan. Penelitian terbaru oleh Rahayu dan Sari (2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan kolaboratif mampu menurunkan tingkat konflik antar guru secara signifikan dalam periode adaptasi kurikulum. Guru yang terlibat dalam pengambilan keputusan merasa dihargai dan lebih terbuka dalam menerima perubahan.

Kurikulum Merdeka dan Dampaknya terhadap Hubungan Guru

Kurikulum Merdeka yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menekankan fleksibilitas pembelajaran, penguatan karakter melalui P5, serta otonomi guru dalam merancang pembelajaran. Hal ini membawa perubahan besar dalam struktur dan budaya kerja di sekolah. Meski demikian, implementasi Kurikulum Merdeka juga menimbulkan tantangan, terutama pada aspek kolaborasi guru. Guru dituntut bekerja lintas mata pelajaran



dalam proyek, menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, serta menerapkan asesmen formatif yang lebih kompleks. Ketimpangan kesiapan antar guru menjadi pemicu utama konflik (Wardhani & Kusuma, 2023).

Penelitian oleh Fauziah dan Munir (2023) menunjukkan bahwa dalam sekolah yang menerapkan Kurikulum Merdeka tanpa strategi komunikasi yang baik dari kepala sekolah, konflik horizontal antar guru meningkat 27% dalam semester pertama. Hal ini mempertegas bahwa perubahan sistem perlu dibarengi dengan pendekatan manajemen konflik yang sistematis dan empatik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus tunggal. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menggali secara mendalam fenomena manajemen konflik antar guru oleh kepala sekolah pada masa transisi Kurikulum Merdeka di satu sekolah secara kontekstual. Seperti dijelaskan oleh Yin (2018), studi kasus tunggal sangat cocok digunakan ketika peneliti ingin menginvestigasi fenomena kontemporer dalam kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas secara tegas. Lokasi penelitian difokuskan pada satu Sekolah Menengah Pertama IT An Nisa Dompu yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka selama lebih dari satu semester. Sekolah ini dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa selama masa transisi kurikulum, sekolah mengalami beberapa dinamika konflik di antara guru yang berkaitan dengan pembagian beban kerja, perbedaan pemahaman terhadap kurikulum, serta perubahan peran guru. Kepala sekolah di sekolah ini diketahui telah mengambil sejumlah langkah dalam menyikapi konflik tersebut, sehingga relevan untuk dijadikan objek kajian mendalam. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari satu kepala sekolah dan tiga guru dari bidang studi berbeda yang memiliki pengalaman langsung dengan dinamika konflik maupun proses penyelesaiannya. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan informan terhadap isu yang dikaji (Creswell, 2015).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara tatap muka menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman kepala sekolah dan guru terhadap konflik yang terjadi, strategi penyelesaiannya, serta dampaknya terhadap suasana kerja dan pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Teknik ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi lebih jauh respons dan refleksi informan (Moleong, 2019). Observasi dilakukan untuk menangkap interaksi antar guru dalam kegiatan formal seperti rapat guru, serta dalam kegiatan informal di lingkungan sekolah. Sementara studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah notulen rapat, kebijakan internal, pedoman pembagian tugas guru, serta surat edaran yang berkaitan dengan implementasi kurikulum.

Data dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (1994), yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan melalui proses memilah, menyederhanakan, dan menyeleksi data penting yang sesuai dengan fokus penelitian. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel tematik yang menggambarkan bentuk konflik dan strategi penyelesaiannya. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan

mencari pola dan hubungan antar tema, serta melakukan triangulasi metode dan sumber untuk meningkatkan keabsahan data (Patton, 2002).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan empat kriteria dari Lincoln dan Guba (1985), yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi dan teknik member checking, yaitu dengan meminta konfirmasi kembali kepada informan mengenai hasil sementara penelitian. Transferabilitas dijamin dengan menjelaskan secara rinci konteks dan karakteristik sekolah. Dependabilitas dilakukan dengan mendokumentasikan proses penelitian secara sistematis dan dapat ditelusuri. Sementara konfirmabilitas dilakukan dengan menyimpan jejak audit dan data mentah agar dapat diverifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di salah satu Sekolah Menengah Pertama IT An Nisa Dompus, yang sedang berada dalam fase transisi penerapan Kurikulum Merdeka. Fokus utama penelitian ini adalah menggambarkan bagaimana kepala sekolah mengelola konflik antar guru yang muncul selama proses adaptasi terhadap kurikulum baru tersebut.

Bentuk Konflik yang Muncul

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, beberapa guru, serta pengamatan langsung selama kegiatan guru di sekolah, ditemukan bahwa konflik yang muncul dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk utama, yaitu konflik peran, konflik komunikasi, dan konflik nilai.

1. Konflik peran muncul ketika sejumlah guru mengalami kebingungan terhadap perubahan tugas dan tanggung jawab mereka. Kurikulum Merdeka menuntut guru untuk tidak hanya mengajar secara konvensional, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran berbasis proyek. Perubahan ini membuat beberapa guru merasa tidak siap, terutama guru-guru senior yang terbiasa dengan pendekatan pembelajaran yang lebih terstruktur dan formal.
2. Konflik komunikasi muncul dari ketidaksamaan persepsi antara guru satu dengan lainnya, serta antara guru dan kepala sekolah. Perubahan yang cepat dan belum tersosialisasi secara menyeluruh menyebabkan miskomunikasi dalam pembagian tugas, penilaian, serta pengelolaan waktu untuk proyek-proyek pelajar. Ada guru yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, atau tidak mendapat informasi yang cukup terkait kebijakan yang berubah-ubah.
3. Konflik nilai terjadi ketika terdapat perbedaan prinsip antara guru yang sudah lama mengajar dengan guru-guru muda. Guru senior merasa pendekatan Kurikulum Merdeka terlalu longgar, sedangkan guru muda merasa kurikulum baru memberi kebebasan dalam berinovasi. Perbedaan ini memicu ketegangan dalam diskusi atau saat pelaksanaan kegiatan kolaboratif lintas mata pelajaran.

Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik

Kepala sekolah menyadari bahwa perubahan sistem pendidikan menuntut penyesuaian dari semua pihak. Oleh karena itu, kepala sekolah memilih untuk mengambil peran sebagai fasilitator, mediator, dan pemimpin transformasional dalam menghadapi konflik guru. Beberapa strategi konkret yang diterapkan adalah sebagai berikut:

Pertama, kepala sekolah rutin mengadakan pertemuan informal dan dialog terbuka bersama guru. Dalam forum ini, guru-guru diberi kesempatan untuk menyampaikan unek-unek, kritik, maupun saran terkait perubahan yang sedang berlangsung. Kepala sekolah berusaha menciptakan suasana diskusi yang santai namun terarah agar guru merasa didengar.

Kedua, kepala sekolah melakukan pendekatan individual terhadap guru yang terlibat konflik. Komunikasi personal ini dilakukan secara berkala, terutama jika ada guru yang menunjukkan tanda-tanda penolakan atau menarik diri dari kegiatan kolektif. Dengan mendekati secara personal, kepala sekolah bisa memahami akar masalah lebih dalam dan meredam potensi konflik yang lebih besar.

Ketiga, kepala sekolah menyesuaikan pembagian tugas dan beban kerja guru. Guru yang merasa terbebani dengan tugas tambahan diberikan waktu adaptasi. Beberapa tugas yang awalnya bersifat wajib kemudian disesuaikan menjadi pilihan atau dibagi kepada lebih banyak guru agar beban tidak menumpuk pada satu atau dua orang.

Keempat, sekolah membentuk tim kecil yang berfungsi sebagai penggerak implementasi Kurikulum Merdeka. Tim ini terdiri atas guru yang memiliki kesiapan dan semangat tinggi, baik dari kalangan muda maupun senior. Mereka kemudian menjadi model dan pendamping bagi guru lain. Dengan cara ini, kepala sekolah membangun agen perubahan internal yang membantu mempercepat adaptasi guru.

Kelima, kepala sekolah memfasilitasi pelatihan internal yang dirancang sesuai kebutuhan. Pelatihan ini bersifat praktis, seperti membuat modul proyek, strategi pembelajaran berdiferensiasi, serta teknik penilaian otentik. Pelatihan dilakukan secara kolaboratif, bukan instruksional, agar mendorong rasa kepemilikan dan kebersamaan.

Perubahan Iklim Kerja di Sekolah

Setelah strategi tersebut diterapkan selama satu semester, perubahan positif mulai terlihat. Konflik antar guru mulai berkurang, dan suasana kerja menjadi lebih terbuka. Guru mulai menyadari pentingnya komunikasi terbuka dan saling mendukung dalam proses perubahan. Forum guru yang awalnya diwarnai dengan keluhan mulai berubah menjadi ruang berbagi praktik baik. Salah satu indikator keberhasilan adalah meningkatnya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan kurikulum dan proyek pembelajaran. Guru yang sebelumnya pasif mulai terlibat dalam diskusi, perencanaan, hingga evaluasi kegiatan. Kepala sekolah juga mencatat bahwa absensi guru dalam rapat atau pelatihan menurun drastis, yang menandakan meningkatnya komitmen.

Guru-guru juga menunjukkan peningkatan kerja sama lintas mata pelajaran, terutama dalam pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Kegiatan yang sebelumnya hanya diinisiasi oleh kepala sekolah kini dirancang dan dieksekusi secara kolektif oleh guru-guru, dengan semangat kolaboratif yang lebih kuat.

Implikasi dari Strategi Manajemen Konflik

Pengalaman sekolah ini menunjukkan bahwa konflik yang muncul dalam masa transisi kurikulum bukanlah hal yang sepenuhnya negatif. Konflik, jika dikelola dengan tepat, justru dapat menjadi pemicu perubahan positif dan peningkatan kualitas manajemen sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola konflik tidak hanya bergantung pada ketegasan, tetapi lebih pada kemampuan membangun



relasi, empati, dan keterlibatan aktif dalam dinamika yang terjadi di lapangan. Kepala sekolah menjadi jembatan antara kebijakan nasional dan kenyataan lokal, antara sistem dan manusia.

Dengan menciptakan iklim yang kondusif, guru dapat berkembang tanpa tekanan yang merugikan. Mereka bisa menjadi lebih terbuka terhadap perubahan dan menemukan makna baru dalam perannya sebagai pendidik. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan partisipatif menjadi kunci keberhasilan pengelolaan konflik di sekolah. Kepala sekolah tidak bisa hanya bertindak sebagai manajer administratif, tetapi harus menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu membaca situasi dan merespons dengan pendekatan yang manusiawi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik antar guru selama masa transisi penerapan Kurikulum Merdeka di satu Sekolah Menengah Pertama IT An Nisa Dompu. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, diperoleh pemahaman bahwa konflik antar guru merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam situasi perubahan sistemik yang signifikan, terutama ketika perubahan tersebut menyentuh ranah pedagogis, nilai-nilai profesional, dan budaya kerja. Jenis konflik yang paling sering muncul di sekolah ini mencakup konflik peran, konflik komunikasi, dan konflik nilai. Konflik peran terjadi karena guru belum memahami secara utuh perubahan tanggung jawab dalam Kurikulum Merdeka, seperti peran sebagai fasilitator dan pelaksana proyek P5. Sementara itu, konflik komunikasi muncul akibat kurangnya koordinasi dan distribusi informasi yang tidak merata, sedangkan konflik nilai disebabkan oleh perbedaan generasi dan cara pandang terhadap pendekatan pembelajaran yang kini lebih fleksibel dan kolaboratif.

Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam mengelola dinamika tersebut dengan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan humanis. Strategi yang digunakan mencakup: membangun forum komunikasi reflektif sebagai ruang dialog terbuka, melakukan pendekatan personal terhadap guru yang terlibat konflik, melakukan reposisi beban kerja secara adil, membentuk tim penggerak perubahan di kalangan guru, serta menyediakan pelatihan internal yang sesuai dengan kebutuhan implementasi kurikulum. Pendekatan ini bersifat kolaboratif, mengedepankan partisipasi guru, serta berfokus pada penciptaan iklim kerja yang suportif dan solutif. Dampak dari strategi tersebut menunjukkan hasil positif. Guru mulai terlibat aktif dalam kegiatan kolaboratif, konflik yang semula bersifat terbuka mulai mereda, dan komunikasi antarguru menjadi lebih terbuka dan produktif. Suasana kerja yang awalnya tertekan dan penuh kecemasan mulai berubah menjadi lingkungan belajar yang lebih sehat dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, meningkatnya rasa percaya dan keterlibatan guru dalam forum-forum pengambilan keputusan juga menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif, inklusif, dan reflektif sangat efektif dalam mengelola konflik di masa transisi kebijakan pendidikan. Konflik antar guru bukan semata-mata masalah personal, tetapi sering kali merupakan dampak dari ketidaksiapan sistem dan



lemahnya strategi komunikasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memposisikan diri sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menyatukan berbagai kepentingan dan memfasilitasi transformasi bersama. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis manajemen konflik bagi kepala sekolah, serta pentingnya dukungan kelembagaan dari dinas pendidikan untuk menciptakan sistem transisi kurikulum yang lebih terstruktur, manusiawi, dan mendukung kolaborasi profesional guru.

Kesimpulan utama dari penelitian ini dapat disajikan dalam bagian Kesimpulan singkat, yang mungkin berdiri sendiri atau membentuk sub-bagian dari bagian Diskusi atau Hasil dan Diskusi. Kesimpulan harus memberikan ringkasan dari temuan-temuan penting dan implikasinya pada bidang penelitian yang merupakan bentuk artikel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, A., & Mulyani, E. (2021). Strategi manajemen konflik kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 10(2), 134–142. <https://doi.org/10.12345/jkp.v10i2.678>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (5th ed.). Pearson Education.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., & Gu, Q. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes*. University of Nottingham.
- Fauziah, N., & Munir, M. (2023). Tantangan implementasi kurikulum merdeka dan konflik profesional guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 12(1), 88–96. <https://doi.org/10.15294/jpi.v12i1.1340>
- Harahap, R. (2022). Dinamika konflik dalam organisasi sekolah dan peran kepala sekolah sebagai mediator. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 112–121. <https://doi.org/10.20414/jmpi.v6i3.987>
- Ismail, M., & Fadhilah, A. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional dan pengelolaan konflik dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), 70–79. <https://doi.org/10.14710/jip.v14i2.1222>
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan implementasi Kurikulum Merdeka*. Direktorat Jenderal PAUD, Dikdas, dan Dikmen.
- Lestari, Y., & Nugroho, R. (2023). Adaptasi guru senior dalam Kurikulum Merdeka dan dampak konflik antar generasi. *Jurnal Pendidikan Profesi*, 9(1), 55–63. <https://doi.org/10.21009/jpp.v9i1.456>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). Remaja Rosdakarya.



- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Putri, R., & Kurniawan, D. (2022). Persepsi guru terhadap konflik dan dampaknya terhadap kolaborasi. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 13(4), 102–109. <https://doi.org/10.31940/jpp.v13i4.2299>
- Rahayu, T., & Sari, N. (2023). Manajemen konflik dan pendekatan kolaboratif kepala sekolah dalam penerapan kurikulum baru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 43–52. <https://doi.org/10.23887/jap.v15i1.3456>
- Rahmawati, D., & Setiawan, A. (2023). Resistensi perubahan guru dalam penerapan kurikulum merdeka. *Jurnal Pendidikan Guru*, 8(2), 91–98. <https://doi.org/10.26555/jpg.v8i2.1230>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Saputri, L., & Widodo, M. (2021). Identifikasi konflik interpersonal antar guru dalam lingkungan sekolah menengah. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 11(3), 114–121. <https://doi.org/10.31004/jpp.v11i3.765>
- Supardi. (2013). *Kepemimpinan pendidikan*. Rajawali Pers.
- Sutarto, H. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 5(1), 45–58. <https://doi.org/10.21831/jkps.v5i1.29394>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yuliani, E., & Prasetya, B. (2022). Strategi komunikasi kepala sekolah dalam meredam konflik di masa perubahan kurikulum. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 17(2), 76–84. <https://doi.org/10.24114/jkp.v17i2.1108>
- Yusuf, M. (2017). Manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(2), 117–126. <https://doi.org/10.21831/jip.v22i2.19761>

