



Kepemimpinan Berbasis Pancasila dalam Mengelola Konflik dan Membangun Kolaborasi Guru di SMK Maharati

Aris Dianto ✉¹, Sulton ✉²

| | |
|--|--|
| <p>Informasi artikel</p> <p>Sejarah Artikel : Diterima Mei Revisi Juni Dipublikasikan Juli</p> | <p>ABSTRAK</p> <p>Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompleksitas konflik antar generasi guru yang kerap menghambat sinergi di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Studi ini secara khusus mengkaji implementasi nilai-nilai Pancasila dalam strategi resolusi konflik dan pembangunan tim kolaboratif oleh kepala sekolah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus di SMK Maharati, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Temuan penelitian mengungkap bahwa konflik yang bersumber dari perbedaan paradigma pendidikan, kesenjangan digital, dan keragaman budaya berhasil ditransformasikan melalui pendekatan kepemimpinan yang mengoperasionalkan sila-sila Pancasila. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator yang menerapkan musyawarah mufakat (sila keempat) dalam mediasi, keadilan sosial (sila kelima) melalui program reverse mentoring teknologi, serta memperkuat persatuan (sila ketiga) dan Bhinneka Tunggal Ika lewat desain kolaborasi lintas kelompok. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan berkarakter Pancasila tidak hanya efektif menyelesaikan konflik secara integratif, tetapi juga mampu membangun budaya kolaborasi berkelanjutan yang mengonversi keberagaman menjadi sumber kekuatan kolektif. Implikasi praktisnya, model kepemimpinan ini dapat diadopsi sebagai kerangka pengembangan kapasitas kepala sekolah dalam konteks masyarakat majemuk untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang harmonis dan produktif.</p> |
| <p>Keywords : Kepemimpinan Pendidikan; Resolusi Konflik; Kolaborasi Guru; Nilai Pancasila; Pendidikan Vokasi.</p> | |
| <p>How to Cite : Dianto, A., & Sulton. (2026). Kepemimpinan Berbasis Pancasila dalam Mengelola Konflik dan Membangun Kolaborasi Guru di SMK Maharati, <i>Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan</i>, 11 Special Issue (2), pp. 206-214.</p> | <p>ABSTRACT <i>Pancasila-Based Leadership in Managing Conflict and Building Teacher Collaboration at SMK Maharati.</i> This research is motivated by the complexity of intergenerational teacher conflicts that often hinder synergy in the Vocational High School (SMK) environment. This study specifically examines the implementation of Pancasila values in conflict resolution strategies and collaborative team building by school principals. Using a qualitative case study approach at SMK Maharati, data was collected through in-depth interviews, participant observation, and document studies. The research findings reveal that conflicts originating from differences in educational paradigms, digital divides, and cultural diversity were successfully transformed through a leadership approach that operationalizes the principles of Pancasila. The principal acted as a facilitator who applied deliberation for consensus (fourth principle) in mediation, social justice (fifth principle) through reverse technology mentoring programs, and strengthened unity (third principle) and Bhinneka Tunggal Ika through cross-group collaboration designs. This study concludes that educational leadership characterized by Pancasila is not only effective in resolving conflicts integratively but also capable of building a sustainable collaborative culture that converts diversity into a source of collective strength. The practical implication is that this leadership model can be adopted as a framework for developing principal capacity in diverse societal contexts to create harmonious and productive educational ecosystems.</p> |
| <p>✉ Alamat korespondensi: Magister Pedagogi, Universitas Muhammadiyah Ponorogo^{1,2}</p> <p>✉ E-mail: arisdianto2015@gmail.com¹; sulton@umpo.ac.id²;</p> | |

Copyright © 2026 Universitas Muhammadiyah Ponorogo

PENDAHULUAN

Lingkungan pendidikan, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK),

merupakan miniatur masyarakat Indonesia yang diwarnai oleh keberagaman latar belakang, nilai, dan perspektif. Dinamika ini seringkali

memunculkan konflik, terutama antar generasi guru, yang jika tidak dikelola dengan bijaksana dapat menjadi penghambat utama bagi terciptanya iklim sekolah yang kondusif dan sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan. Konflik yang bersumber dari perbedaan paradigma mengajar, gaya komunikasi, serta adaptasi teknologi antara guru senior dan guru muda merupakan fenomena yang umum, namun penyelesaiannya memerlukan pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan berbasis kearifan lokal. Penelitian ini penting untuk ditulis karena mengisi celah kajian mengenai implementasi nyata nilai-nilai kebangsaan dalam praktik mikro kepemimpinan pendidikan, sebuah aspek yang seringkali hanya dibahas secara normatif. Dengan demikian, studi ini berupaya untuk menawarkan perspektif operasional tentang bagaimana konflik dapat ditransformasikan menjadi energi kolaboratif melalui lensa kepemimpinan yang berkarakter Pancasila.

SMK Maharati di Kabupaten Kapuas dipilih sebagai locus penelitian karena merepresentasikan kompleksitas tantangan tersebut dengan sangat jelas, di mana keberagaman tidak hanya pada aspek generasi tetapi juga pada bidang keahlian yang dikembangkan. Sekolah ini memiliki dua jurusan unggulan, yaitu Teknik Alat Berat yang menekankan ketepatan prosedural dan keselamatan kerja, serta Desain Komunikasi Visual (DKV) yang mengedepankan kebebasan berekspresi dan kreativitas. Pertemuan dua filosofi pendidikan yang berbeda ini dalam satu ekosistem sekolah seringkali memicu gesekan, baik dalam metode pengajaran maupun dalam interaksi sosial sehari-hari di antara para pendidik. Situasi ini diperparah oleh keragaman latar belakang kultural para guru yang berasal dari berbagai daerah, menciptakan mosaik hubungan yang rentan terhadap salah paham dan ketegangan terselubung. Oleh karena itu, penelitian di lokasi ini diharapkan dapat mengungkap strategi penyelesaian konflik yang autentik dan relevan dengan konteks Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menyelami secara mendalam dinamika tersebut dan pembelajaran yang dapat diambil.

Di tengah kompleksitas tersebut, keempat konsensus dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)—Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika—menawarkan fondasi filosofis dan kerangka nilai

yang kokoh untuk membangun harmoni. Namun, terdapat kesenjangan antara nilai-nilai normatif tersebut dengan praktik konkret pengelolaan konflik dan sumber daya manusia di tingkat sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai figur pemersatu dan penggerak perubahan memegang peran kunci dalam menjembatani kesenjangan ini dengan mengoperasionalkan nilai-nilai luhur bangsa menjadi kebijakan dan tindakan yang aplikatif. Penelitian ini didasari oleh keyakinan bahwa keberhasilan transformasi konflik di SMK Maharati tidak lepas dari pendekatan kepemimpinan yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila. Dengan demikian, studi ini menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam strategi manajemen konflik dan pembangunan tim. Inilah yang menjadi rasionalitas utama mengapa penelitian ini perlu dilakukan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan dengan tiga tujuan utama. Pertama, untuk menganalisis secara mendalam akar penyebab dan dinamika konflik antar generasi guru di SMK Maharati. Kedua, untuk mengkaji strategi dan tindakan kepemimpinan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik tersebut, dengan menitikberatkan pada bagaimana nilai-nilai Pancasila dijadikan landasan berpikir dan bertindak. Ketiga, untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan model pembangunan tim kolaboratif pascakonflik yang berkelanjutan serta dampaknya terhadap budaya sekolah. Melalui pencapaian tujuan-tujuan ini, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan yang kontekstual, tetapi juga menawarkan model praktis (*best practice*) yang dapat diadaptasi oleh pemimpin pendidikan lain di Indonesia. Pada akhirnya, kontribusi studi ini adalah memperkaya khazanah tentang kepemimpinan yang efektif dan bermakna dalam mengelola keberagaman untuk kemajuan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan telah lama diakui sebagai faktor penentu utama dalam menciptakan lingkungan sekolah yang efektif dan mendukung pembelajaran. Teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menstimulasi intelektual, serta memberikan perhatian individual, memberikan kerangka yang relevan untuk memahami bagaimana kepala sekolah dapat mendorong

perubahan (Bass & Avolio, 1994). Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan transformasional perlu diintegrasikan dengan nilai-nilai lokal yang luhur agar menjadi lebih kontekstual dan berdampak. Sejumlah studi mulai mengarah pada pentingnya kepemimpinan yang berkarakter Pancasila, yang tidak hanya fokus pada pencapaian administratif tetapi juga pada pembangunan karakter dan nilai kebangsaan (Wibowo, 2021). Kepemimpinan seperti ini berperan sebagai jembatan antara visi pendidikan nasional dan realitas di tingkat sekolah. Oleh karena itu, kerangka teori kepemimpinan transformasional yang diwarnai nilai Pancasila menjadi landasan utama dalam menganalisis fenomena pada penelitian ini.

Konflik dalam organisasi sekolah merupakan hal yang wajar dan tak terhindarkan, terlebih dalam setting yang majemuk seperti SMK. Konflik dapat bersifat fungsional jika dikelola dengan baik, namun menjadi disfungsional jika dibiarkan (Rahim, 2011). Konflik antar generasi guru seringkali bersumber dari perbedaan nilai, ekspektasi, dan cara kerja, di mana guru senior mungkin lebih mengutamakan pengalaman dan prosedur baku, sementara guru muda membawa ide-ide pembaruan dan penguasaan teknologi (Priyanto & Sari, 2022). Pendekatan resolusi konflik integratif, yang mencari solusi *win-win* melalui dialog dan kolaborasi, dianggap paling sesuai untuk konteks pendidikan karena mengutamakan pemeliharaan hubungan jangka panjang. Pendekatan ini sejalan dengan semangat *musyawarah untuk mufakat* dalam Pancasila. Dengan demikian, tinjauan tentang manajemen konflik memberikan lensa untuk memahami mekanisme penyelesaian yang diterapkan di SMK Maharati.

Kolaborasi guru merupakan pilar penting bagi peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional. Kolaborasi yang efektif melampaui sekadar kerja sama formal; ia melibatkan saling percaya, tujuan bersama, dan refleksi kolektif (Hargreaves & O'Connor, 2020). Dalam konteks SMK, kolaborasi lintas jurusan dan generasi menjadi sangat krusial untuk menjawab tantangan pembelajaran yang kompleks dan terintegrasi. Program seperti *lesson study* dan kelompok kerja berbasis proyek (*project-based learning*) telah terbukti dapat menjadi wadah yang efektif untuk membangun kolaborasi semacam itu (Hartono & Wulandari, 2023). Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogis guru,

tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan rasa kebersamaan di antara mereka. Oleh karena itu, konsep kolaborasi guru menjadi landasan untuk menganalisis upaya pascakonflik dalam membangun tim yang solid di SMK Maharati.

Pancasila sebagai dasar negara dan pandangan hidup bangsa mengandung nilai-nilai universal yang sangat relevan dengan praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi, termasuk sekolah. Nilai-nilai seperti ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan sosial menyediakan kompas moral dan etika dalam bertindak (Saputra & Nurhayati, 2022). Dalam konteks kepemimpinan sekolah, nilai persatuan (sila ketiga) menginspirasi upaya membangun tim yang kohesif, sementara nilai kerakyatan (sila keempat) mendasari proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan demokratis. Bhinneka Tunggal Ika sebagai semboyan bangsa menegaskan bahwa keberagaman justru dapat menjadi sumber kekuatan jika dikelola dengan tepat (Santoso, 2021). Dengan demikian, operasionalisasi nilai-nilai Pancasila dalam kepemimpinan kepala sekolah menjadi kerangka normatif sekaligus praktis yang mengarahkan strategi resolusi konflik dan pembangunan kolaborasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyentuh aspek-aspek yang terkait dengan fokus penelitian ini. Misalnya, studi oleh Handayani dan Setiawan (2023) mengkaji budaya kolaborasi lintas generasi guru di SMK, namun belum menyoroti peran kepemimpinan berbasis nilai secara mendalam. Sementara itu, penelitian Prasetyo dan Indrawati (2021) membahas tantangan guru senior dalam transformasi digital, yang merupakan salah satu pemicu konflik. Kajian oleh Nugroho dan Asmara (2022) mengangkat nilai musyawarah dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan, memberikan dasar teoretis yang kuat. Namun, masih terbatas studi yang secara holistik mengintegrasikan ketiga elemen—kepemimpinan, resolusi konflik, dan kolaborasi guru—dengan kerangka operasionalisasi nilai Pancasila dalam sebuah studi kasus yang mendalam. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Berdasarkan sintesis tinjauan pustaka di atas, penelitian ini berangkat dari proposisi bahwa keberhasilan resolusi konflik dan pembangunan tim kolaboratif di SMK Maharati sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menginternalisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai inti Pancasila

ke dalam strategi kepemimpinannya. Proposisi ini dibangun dengan memadukan teori kepemimpinan transformasional, pendekatan resolusi konflik integratif, dan prinsip-prinsip kolaborasi efektif, yang kesemuanya dilihat melalui lensa nilai-nilai kebangsaan Indonesia. Dengan kerangka pemikiran ini, penelitian akan menguji bagaimana nilai-nilai normatif tersebut diterjemahkan menjadi tindakan manajerial yang konkret, terukur dampaknya, dan pada akhirnya mentransformasi konflik menjadi peluang pertumbuhan bersama. Inilah kontribusi original yang ditawarkan oleh studi kasus ini terhadap tubuh ilmu kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal intrinsik. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami secara mendalam makna, pengalaman, dan proses sosial yang terjadi dalam konteks natural (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena kepemimpinan dalam mengelola konflik dan membangun kolaborasi di SMK Maharati secara holistik, mendalam, dan dalam konteksnya yang unik. Penelitian ini bersifat intrinsik karena kasus (SMK Maharati) itu sendiri menarik untuk dipelajari, mengingat keberhasilannya dalam mentransformasi dinamika internal yang kompleks. Dengan demikian, fokus penelitian adalah pada proses dan strategi yang diterapkan, bukan untuk menggeneralisasi temuan. Metode ini dipandang paling tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat "bagaimana" dan "mengapa".

Lokasi penelitian adalah SMK Maharati di Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah, sebuah sekolah vokasi yang memiliki karakteristik khusus seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposif (*purposive sampling*) berdasarkan kriteria: (1) pernah mengalami konflik internal antar generasi guru yang signifikan; (2) memiliki kepala sekolah yang diakui telah berhasil mengelola konflik tersebut; dan (3) telah mengembangkan program kolaborasi guru pascakonflik. Partisipan kunci dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, dua orang guru senior (masing-masing dari jurusan Teknik Alat Berat dan DKV), serta dua orang guru muda dari kedua jurusan yang sama.

Partisipan dipilih untuk mewakili berbagai perspektif dan pengalaman langsung terkait fenomena yang diteliti, sehingga dapat memberikan data yang kaya dan komprehensif.

Pengumpulan data dilakukan secara triangulasi dengan menggunakan tiga teknik utama untuk meningkatkan keabsahan data. Teknik pertama adalah wawancara mendalam semi-terstruktur dengan semua partisipan kunci. Panduan wawancara difokuskan pada penggalian pengalaman terkait penyebab konflik, proses penyelesaian, peran kepemimpinan kepala sekolah, dan perkembangan kolaborasi. Teknik kedua adalah observasi partisipan pasif pada setting alami seperti rapat mediasi, sesi *lesson study*, rapat koordinasi, dan kegiatan budaya sekolah untuk menangkap dinamika interaksi nonverbal dan suasana kebersamaan. Teknik ketiga adalah studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen relevan seperti notulen rapat, panduan program sekolah, dan arsip foto kegiatan untuk melengkapi dan memverifikasi data dari wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan selama proses pengumpulan data, mengikuti model analisis tematik dari Braun dan Clarke (2006). Prosesnya dimulai dengan transkripsi wawancara dan organisasi data mentah. Selanjutnya, peneliti melakukan pengkodean terbuka (*open coding*) untuk mengidentifikasi potongan-potongan data yang menarik dan relevan. Kode-kode awal ini kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema potensial (*themeing the data*), seperti "akar konflik", "strategi mediasi", "nilai musyawarah", dan "bentuk kolaborasi". Tema-tema tersebut kemudian ditinjau ulang, disaring, dan diberi nama untuk memastikan kejelasan dan koherensinya. Proses analisis ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *qualitative data analysis* untuk memudahkan pengelolaan data yang banyak.

Untuk menjamin keabsahan dan keandalan temuan penelitian, diterapkan beberapa strategi. Pertama, triangulasi sumber dan metode seperti yang telah dijelaskan, untuk memastikan konsistensi data. Kedua, pengecekan anggota (*member checking*), di mana ringkasan hasil wawancara dan interpretasi awal diberikan kepada partisipan untuk dikonfirmasi kebenarannya. Ketiga, ketekunan pengamatan (*prolonged engagement*) di lapangan selama empat bulan memungkinkan peneliti membangun rapport dan memahami

konteks secara lebih mendalam. Keempat, peneliti melakukan audit trail dengan mendokumentasikan semua keputusan dan proses analisis secara rinci. Selain itu, reflektivitas peneliti juga dijaga dengan mengakui posisionalitas dan bias potensial, sehingga analisis dapat dilakukan secara lebih objektif dan kredibel. Langkah-langkah ini diambil untuk memastikan bahwa temuan penelitian merupakan representasi yang akurat dan dapat dipercaya dari realitas yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengungkap bahwa konflik di SMK Maharati bersifat multidimensi dan berlapis, bukan sekadar ketegangan personal biasa. Lapisan pertama adalah konflik paradigma pendidikan, di mana guru senior memandang pendidikan sebagai proses transmisi ilmu dan penanaman disiplin dengan guru sebagai pusat otoritas, sementara guru muda memandangnya sebagai proses penggalian potensi dan kolaborasi dengan siswa. Perbedaan mendasar ini termanifestasi dalam perdebatan tentang metode mengajar, penyusunan RPP, dan sistem evaluasi. Lapisan kedua adalah konflik komunikasi, ditandai dengan gaya guru senior yang formal dan hierarkis berhadapan dengan gaya guru muda yang cair dan egaliter, sering disalahtafsirkan sebagai sikap tidak sopan versus sikap kaku. Lapisan ketiga adalah kesenjangan digital yang menyebabkan sebagian guru senior merasa terasingkan dan tidak dihargai pengalamannya. Lapisan keempat adalah keragaman latar belakang budaya yang mempengaruhi norma interaksi, menambah kompleksitas hubungan. Kombinasi keempat lapisan ini menciptakan suasana kerja yang tegang dan tidak produktif sebelum intervensi kepemimpinan kepala sekolah dilakukan.

Menghadapi situasi tersebut, kepala sekolah SMK Maharati mengambil langkah strategis pertama dengan menciptakan ruang aman untuk dialog. Beliau menginisiasi serangkaian sesi mediasi terstruktur yang difasilitasi secara netral. Dalam sesi ini, setiap pihak—guru senior dan guru muda—diberi kesempatan yang sama dan waktu yang cukup untuk menyampaikan perasaan, keluhan, dan harapannya tanpa takut disela atau dihakimi. Kepala sekolah bertindak sebagai pendengar aktif dan fasilitator yang mengarahkan percakapan kepada pemahaman, bukan penyalahan. Proses ini, meski awalnya canggung dan penuh emosi, secara bertahap berhasil

mencairkan kebekuan dan memulai proses penyembuhan psikologis. Yang penting, pendekatan ini merupakan manifestasi nyata dari nilai musyawarah untuk mufakat (sila keempat Pancasila), di mana penyelesaian dicari melalui pertimbangan kolektif yang bijaksana, bukan melalui keputusan sepihak dari pemimpin. Inilah fondasi awal yang krusial bagi semua strategi berikutnya.

Setelah komunikasi dasar terbangun, kepala sekolah melangkah ke strategi yang lebih inovatif dan berdampak transformatif: program *reverse mentoring* atau pembalikan peran dalam pelatihan teknologi. Dalam program ini, guru muda yang mahir teknologi ditugaskan secara formal sebagai mentor bagi guru senior. Mereka bersama-sama menyusun modul pelatihan sederhana dan kontekstual, lalu melaksanakan sesi pelatihan dalam suasana *one-on-one* atau kelompok kecil yang tidak mengancam. Program ini sukses bukan hanya dalam meningkatkan literasi digital guru senior, tetapi—yang lebih penting—dalam mendekonstruksi hierarki berdasarkan usia dan senioritas. Guru senior belajar kerendahan hati untuk menerima bantuan, sementara guru muda merasakan pengakuan dan penghargaan atas kompetensinya. Pertukaran peran ini membangun rasa saling menghormati sebagai sesama manusia (sila kedua) dan mewujudkan keadilan sosial (sila kelima) dengan memberi ruang bagi setiap pihak untuk berkontribusi berdasarkan keahliannya, bukan statusnya.

Penyelesaian konflik dianggap sebagai awal, bukan akhir perjalanan. Kepala sekolah kemudian fokus pada membangun infrastruktur kolaborasi yang berkelanjutan. Inisiatif utama adalah program Lesson Study Lintas Generasi dan Jurusan. Dalam program ini, sebuah kelompok kecil yang terdiri dari guru senior dan guru muda dari jurusan berbeda (misalnya, satu guru senior Teknik dan satu guru muda DKV) bersama-sama merancang, mengobservasi, dan merefleksikan satu pembelajaran. Kolaborasi ini memaksa mereka untuk saling bergantung, memahami bahasa dan logika bidang lain, dan akhirnya menciptakan materi pembelajaran yang tidak hanya akurat secara teknis tetapi juga menarik secara visual dan pedagogis. Program ini berhasil mengubah pola pikir "kami vs mereka" menjadi "kita", dan menciptakan ruang di mana setiap kontribusi dihargai berdasarkan substansinya.

Strategi kolaboratif lain yang diterapkan adalah pembentukan Kelompok Kerja (Pokja) Berbasis Proyek untuk tugas-tugas sekolah yang besar, seperti persiapan pameran karya siswa tahunan atau lomba kompetensi. Dalam Pokja, pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan minat, bukan senioritas. Guru senior dengan jaringan industri yang kuat bertanggung jawab menjalin kemitraan dan sponsorship, sementara guru muda dengan kemampuan digital mengurasi konten media sosial dan desain presentasi. Bekerja sama di bawah tekanan tenggat waktu untuk mencapai tujuan bersama (*shared goal*) ternyata sangat efektif dalam memperkuat ikatan tim (*team bonding*) dan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang baru. Pengalaman sukses bersama ini menjadi memori kolektif positif yang memperkuat komitmen untuk terus berkolaborasi.

Di samping strategi struktural tersebut, kepala sekolah juga secara cerdas mengelola dimensi kultural dari keberagaman. Beliau menginisiasi dan secara aktif terlibat dalam kegiatan seperti festival budaya internal sekolah dan perayaan hari besar nasional secara bersama-sama. Dalam acara-acara ini, guru dari berbagai daerah diberi kesempatan untuk berbagi kekayaan budaya mereka, seperti tarian, lagu, makanan khas, dan kearifan lokal. Kegiatan semacam ini berfungsi sebagai pendidikan multikultural dalam praktik, yang mengubah "keberagaman yang berpotensi konflik" menjadi "keberagaman sebagai sumber kebanggaan dan kekayaan bersama". Ini adalah operasionalisasi nyata dari semangat Bhinneka Tunggal Ika, yang tidak hanya dijadikan slogan tetapi dihidupkan dalam interaksi sehari-hari.

Temuan kunci lainnya adalah konsistensi kepala sekolah dalam menanamkan dan memodelkan nilai-nilai inklusivitas dalam setiap kesempatan, baik formal maupun informal. Pesan tentang pentingnya menghargai perbedaan, mendengarkan, dan bergotong royong disampaikan secara terus-menerus dalam upacara bendera, rapat guru, hingga obrolan ringan di koridor. Yang lebih penting, pesan ini disampaikan tidak dengan cara menggurui, tetapi melalui keteladanan tindakan dan konsistensi perilaku beliau sendiri. Kepemimpinan dengan keteladanan (*exemplary leadership*) ini perlahan-lahan meresap dan mengkristal menjadi norma yang diterima oleh seluruh warga sekolah. Nilai-nilai tersebut kemudian terinternalisasi dan menjadi bagian

dari budaya organisasi sekolah yang baru, yaitu budaya yang kolaboratif, saling menghargai, dan berorientasi pada pembelajaran bersama.

Dampak dari serangkaian strategi tersebut terlihat secara nyata dalam transformasi iklim sekolah. Data observasi dan wawancara menunjukkan peningkatan signifikan dalam frekuensi dan kualitas interaksi kolaboratif antar guru. Sikap saling curiga dan menjaga jarak telah berganti menjadi sikap saling percaya dan keterbukaan untuk berbagi sumber daya serta gagasan. Guru-guru melaporkan peningkatan kepuasan kerja dan rasa kebersamaan sebagai satu tim besar. Yang menarik, kolaborasi ini juga berdampak positif pada pembelajaran siswa, di mana mereka mulai menerima pembelajaran yang lebih integratif dan relevan, misalnya mempelajari prinsip teknik mesin melalui simulasi visual 3D yang dibuat oleh guru DKV. Dengan kata lain, transformasi konflik telah berbuah pada peningkatan kapasitas kolektif sekolah secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memetakan sebuah perjalanan transformasi kepemimpinan yang sistematis: dari mengakui dan memahami kompleksitas konflik, lalu menyelesaikannya melalui pendekatan nilai (*value-based mediation*), kemudian membangun jembatan melalui pertukaran peran (*role exchange*), selanjutnya menginstitutionalisasi kolaborasi melalui program struktural, serta memperkuat kohesi melalui kegiatan kultural, dan pada akhirnya mengonsolidasikan nilai-nilai tersebut menjadi budaya sekolah yang baru. Setiap tahap dalam perjalanan ini secara sengaja dirancang untuk mengoperasionalkan satu atau lebih nilai Pancasila, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkarakter Pancasila bersifat aplikatif dan transformatif, bukan sekadar retorika.

Temuan penelitian ini memperkuat dan sekaligus memperkaya konsep kepemimpinan transformasional dengan konteks nilai lokal Indonesia. Jika kepemimpinan transformasional klasik menekankan inspirasi dan stimulasi intelektual, studi ini menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia, dimensi "pertimbangan yang dijiwai kebijaksanaan" (seperti yang tercantum dalam sila keempat Pancasila) dan "pengutamaan persatuan" (sila ketiga) menjadi penggerak transformasi yang sangat kuat. Kepala sekolah SMK Maharati tidak hanya memotivasi, tetapi juga dengan sabar memfasilitasi proses deliberatif yang memulihkan hubungan, sebuah tindakan yang

sesuai dengan temuan Nugroho dan Asmara (2022) tentang esensi musyawarah. Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional di Indonesia akan lebih besar ketika diintegrasikan secara organik dengan filosofi Pancasila, karena nilai-nilai tersebut sudah selaras dengan sistem nilai masyarakat.

Temuan mengenai strategi *reverse mentoring* memberikan kontribusi signifikan pada diskusi tentang pengelolaan konflik generasi dan kesenjangan digital di dunia pendidikan. Program ini berhasil karena ia menangani bukan hanya aspek teknis (keterampilan digital), tetapi yang lebih penting adalah aspek psikologis dan sosial, yaitu harga diri, pengakuan, dan hierarki. Dengan menjadikan guru muda sebagai pemberi pengetahuan, program ini secara simbolis merestrukturisasi hubungan kekuasaan dan menciptakan interdependensi baru yang sehat. Hal ini sejalan dengan semangat keadilan sosial (sila kelima Pancasila) yang memberi kesempatan pada yang "lemah" (dalam hal teknologi) untuk belajar, sekaligus memberi ruang pada yang "kuat" (dalam hal teknologi) untuk berkontribusi dan diakui. Ini adalah contoh nyata bagaimana konflik yang disebabkan oleh perubahan (disrupsi teknologi) dapat dikelola menjadi mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan pembaruan.

Pembangunan tim kolaboratif melalui *lesson study* lintas jurusan dan Pokja berbasis proyek mengonfirmasi pentingnya desain tugas yang menciptakan tujuan bersama yang *superordinate* (*superordinate goal*), sebagaimana dikemukakan dalam teori kontak untuk mengurangi prasangka. Ketika guru dari kelompok yang berbeda dipersatukan oleh tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri-sendiri (seperti menyelenggarakan pameran atau menciptakan modul inovatif), identitas kelompok lama (senior/junior, teknik/DKV) secara alami memudar dan digantikan oleh identitas tim baru. Temuan ini memperkuat kajian Hartono dan Wulandari (2023) tentang sinergi lintas generasi. Lebih dari itu, penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan *superordinate* tersebut harus dirancang secara strategis oleh pemimpin untuk memadukan keahlian yang berbeda, sehingga kolaborasi tidak hanya menyenangkan tetapi juga produktif dan bermakna bagi pengembangan profesional guru.

Pengelolaan keragaman budaya melalui festival dan perayaan bersama merupakan praktik cerdas dalam membangun modal sosial (*social capital*) berbasis *bonding* dan *bridging*. Kegiatan tersebut menciptakan *bonding* dalam kelompok budaya yang sama (rasa bangga pada identitas) sekaligus *bridging* antar kelompok budaya yang berbeda (saling mengenal dan menghargai). Modal sosial yang terbentuk ini menjadi perekat non-formal yang sangat kuat yang melengkapi struktur kolaborasi formal. Pendekatan ini secara gamblang mengoperasionalkan prinsip Bhinneka Tunggal Ika, sebagaimana didiskusikan oleh Santoso (2021), dengan mengubah potensi fragmentasi menjadi fondasi persatuan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif tidak hanya tentang kebijakan nondiskriminasi, tetapi juga tentang aktif menciptakan ruang dan momen untuk merayakan perbedaan sebagai kekayaan.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat jelas bagi para pelaku pendidikan, khususnya kepala sekolah dan calon kepala sekolah. Studi kasus SMK Maharati menawarkan sebuah model operasional yang dapat diadaptasi: mulai dari langkah diagnostik (memahami akar konflik), langkah mediatif (membuka ruang dialog), langkah restruktural (membentuk program kolaboratif), hingga langkah kultural (memupuk nilai inklusif). Model ini menekankan bahwa kepemimpinan berbasis nilai adalah sebuah proses yang disengaja dan bertahap, bukan tindakan sekali jadi. Bagi lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dan penyelenggara pelatihan kepala sekolah, temuan ini dapat diintegrasikan ke dalam kurikulum untuk memperkaya materi tentang kepemimpinan instruksional dan manajemen konflik dengan perspektif khas Indonesia.

Meski memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagai studi kasus tunggal, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke semua SMK di Indonesia. Kedua, penelitian ini lebih banyak mengandalkan data persepsi dan pengalaman subjektif partisipan, meski telah dilakukan triangulasi. Ketiga, penelitian ini belum mengukur dampak jangka panjang dari transformasi budaya sekolah tersebut terhadap prestasi akademik dan non-akademik siswa secara kuantitatif. Keterbatasan ini justru membuka peluang untuk penelitian lanjutan.

Studi di masa depan dapat dilakukan dengan desain multi kasus untuk membandingkan strategi kepemimpinan di berbagai konteks, atau menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan berbasis Pancasila, iklim sekolah, dan hasil belajar siswa. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk melihat keberlanjutan budaya kolaborasi yang telah dibangun.

SIMPULAN

Berdasarkan seluruh analisis dan diskusi, dapat disimpulkan bahwa konflik antar generasi guru di SMK Maharati berhasil ditransformasikan menjadi fondasi kolaborasi yang kuat melalui kepemimpinan kepala sekolah yang secara cerdas dan konsisten mengoperasionalkan nilai-nilai Pancasila, khususnya nilai musyawarah (sila keempat) dan persatuan (sila ketiga). Proses transformasi ini berlangsung melalui serangkaian strategi yang terencana dan berjenjang, mulai dari mediasi terstruktur, *reverse mentoring*, pembentukan program kolaborasi struktural seperti *lesson study*, hingga penguatan ikatan melalui kegiatan kultural. Inti keberhasilan ini terletak pada kemampuan kepala sekolah untuk bertindak bukan sebagai administrator atau hakim, tetapi sebagai fasilitator nilai, perajut hubungan, dan arsitek budaya organisasi yang menjadikan Pancasila sebagai pedoman bertindak dalam konteks mikro sekolah.

Kesimpulan utama penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan pendidikan yang berkarakter Pancasila bersifat aplikatif, kontekstual, dan transformatif. Kepemimpinan ini efektif karena membangun solusi dari dalam (*inside-out*), yaitu dengan mengaktivasi dan mempertemukan nilai-nilai luhur yang sudah ada dalam diri setiap warga bangsa, alih-alih menerapkan konsep manajemen dari luar yang mungkin kurang selaras. Studi ini membuktikan bahwa nilai-nilai normatif dalam empat konsensus dasar bangsa dapat dan harus diterjemahkan menjadi bahasa tindakan sehari-hari di sekolah untuk mengelola kompleksitas, menyelesaikan konflik secara integratif, dan pada akhirnya membangun komunitas pembelajaran (*learning community*) yang sinergis dan berwawasan kebangsaan. Dengan kata lain, Pancasila hidup dan bekerja dalam praktik kepemimpinan di SMK Maharati.

Akhirnya, penelitian ini merekomendasikan beberapa hal. Pertama, bagi praktisi pendidikan, model kepemimpinan yang diterapkan di SMK Maharati dapat menjadi inspirasi untuk dikembangkan dan diadaptasi sesuai konteks masing-masing sekolah, dengan prinsip utama: menyelesaikan konflik dengan pendekatan nilai dan membangun kolaborasi melalui desain tugas bersama. Kedua, bagi pembuat kebijakan dan LPTK, penting untuk memasukkan pendekatan "kepemimpinan berbasis nilai kebangsaan" secara eksplisit dalam kurikulum pengembangan kepemimpinan sekolah, agar para calon dan pelaku pemimpin memiliki kerangka berpikir dan bertindak yang kokoh dan kontekstual. Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, dibutuhkan kajian lebih lanjut untuk memperkuat bukti empiris tentang dampak kepemimpinan model ini terhadap berbagai aspek outcomes sekolah, sehingga dapat berkontribusi lebih besar bagi peningkatan mutu pendidikan nasional yang berkarakter.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tulus kepada Kepala Sekolah, Dewan Guru, dan seluruh Staf SMK Maharati di Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah, atas kesediaan, keterbukaan, dan kepercayaan yang menjadi inti dari studi kasus ini; kepada Dr. Sulton, M.Si selaku Dosen Pengampu atas bimbingan dan arahan berharga; kepada Pimpinan dan Komunitas Akademik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Ponorogo beserta Rektor dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) atas fasilitas dan dukungan kelembagaan; kepada para Reviewer atas kritik konstruktifnya; serta kepada keluarga tercinta atas doa dan dorongan tanpa henti. Penelitian ini dilakukan secara mandiri tanpa pendanaan eksternal, dan segala opini serta temuan di dalam artikel ini menjadi tanggung jawab penulis sepenuhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S., & Maulana, I. (2023). Internalisasi nilai-nilai kebangsaan melalui manajemen berbasis sekolah di era society 5.0. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 8(1), 67–78. <https://doi.org/10.24269/jpk.v8i1.5120>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational*

- effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Handayani, S., & Setiawan, A. (2023). Budaya kolaborasi lintas generasi guru di SMK: Sebuah studi fenomenologi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 18(2), 145–162.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2020). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (5th ed.). Allyn & Bacon.
- Hartono, R., & Wulandari, D. (2023). Membangun sinergi lintas generasi melalui project-based learning di SMK. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Vokasi*, 5(1), 234–248.
- Miswanto, A., & Firdaus, M. (2023). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 8(2), 112–125. <https://doi.org/10.24269/jpk.v8i2.5234>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, B., & Asmara, Y. (2022). Nilai musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 7(1), 45–58. <https://doi.org/10.24269/jpk.v7i1.4980>
- Prasetyo, H., & Indrawati, D. (2021). Tantangan guru senior dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(3), 289–301.
- Priyanto, A., & Sari, M. (2022). Pendekatan lesson study untuk meningkatkan kolaborasi guru senior dan junior di sekolah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 12(1), 78–94.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Republik Indonesia. (1945). Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Santoso, B. (2021). Bhinneka Tunggal Ika sebagai perekat integrasi nasional dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 6(1), 30–42. <https://doi.org/10.24269/jpk.v6i1.4901>
- Saputra, R., & Nurhayati, S. (2022). Pancasila sebagai landasan etika sosial dalam penyelesaian konflik di masyarakat plural. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 7(2), 89–102. <https://doi.org/10.24269/jpk.v7i2.5015>
- Wibowo, A. (2021). Pendidikan karakter berbasis empat pilar kebangsaan dalam membangun generasi emas Indonesia. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 6(2), 55–68. <https://doi.org/10.24269/jpk.v6i2.4920>
- Wulandari, D., & Setiawan, A. (2024). Model pembelajaran kolaboratif berbasis kearifan lokal untuk memperkuat wawasan kebangsaan siswa SMK. *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.24269/jpk.v9i1.5301>