

Kompetensi dan Konflik Peran Guru sebagai Pendidik dan Pengelola Humas Sekolah : *Studi Literature*

Widyani Nurmalasari Lucky^{1*}, Fathan²

^{1*,2} Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, UIN Raden Mas Said Surakarta

Email: ^{1*} 254031075-widyani@mhs.uinsaid.ac.id, ² fathandj@staff.uinsaid.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the competencies and role conflicts of teachers as educators and school public relations managers through a literature review approach. This study applies a literature review method by examining scientific sources related to teacher competencies, educational public relations management, organizational communication, and role conflict theory. The findings indicate that teachers possess social competencies that support public relations functions, particularly in building relationships with students, parents, and the community. However, the role of school public relations manager requires additional competencies, including strategic communication, issue management, crisis communication, and school reputation management. The implementation of these dual roles may create role conflicts in the forms of time-based conflict, excessive workload, unclear responsibilities, and competency gaps. Supporting factors for effective teacher-public relations roles include organizational support, clear task distribution, communication capacity development, and adequate resources. Meanwhile, limited public relations training and high teaching workloads become major barriers. This study emphasizes that managing teachers' dual roles requires a structured school organizational design to ensure that educational functions and public communication activities can operate effectively and proportionally.

Keywords: Teacher Competence; School Public Relations; Role Conflict; Organizational Communication; Dual Roles.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi dan konflik peran guru sebagai pendidik sekaligus pengelola hubungan masyarakat (humas) sekolah melalui pendekatan studi literatur. Kajian ini menggunakan metode telaah literatur terhadap berbagai sumber ilmiah yang membahas kompetensi guru, manajemen humas pendidikan, komunikasi organisasi, dan teori konflik peran. Hasil kajian menunjukkan bahwa guru memiliki kompetensi sosial yang mendukung pelaksanaan fungsi humas, terutama dalam membangun hubungan dengan peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Namun, peran sebagai pengelola humas membutuhkan kompetensi tambahan berupa komunikasi strategis, manajemen isu, komunikasi krisis, serta pengelolaan reputasi sekolah. Pelaksanaan peran ganda tersebut dapat menimbulkan konflik peran dalam bentuk konflik waktu, beban kerja berlebih, ketidakjelasan tugas, dan kesenjangan kompetensi. Faktor pendukung keberhasilan peran guru-humas meliputi dukungan organisasi, pembagian tugas yang jelas, peningkatan kapasitas komunikasi, dan penyediaan sumber daya yang memadai. Sementara itu, keterbatasan pelatihan humas dan tingginya beban kerja guru menjadi faktor penghambat. Kajian ini menegaskan bahwa pengelolaan peran ganda guru perlu didukung oleh desain organisasi sekolah yang terstruktur agar fungsi pendidikan dan komunikasi publik dapat berjalan secara seimbang.

Kata Kunci: Kompetensi Guru; Hubungan Masyarakat Sekolah; Konflik Peran; Komunikasi Organisasi; Peran Ganda.

A. PENDAHULUAN

Sekolah menghadapi tuntutan untuk menyediakan informasi yang akurat, menanggapi keluhan orang tua, dan membangun hubungan dengan masyarakat (Syarif, 2025). Penggunaan media sosial memperluas jangkauan komunikasi sekolah sekaligus meningkatkan kebutuhan untuk mengelola pesan dan merespons isu secara tepat. Dalam komunikasi krisis, organisasi perlu menyiapkan prosedur respons sebelum masalah berkembang dan mengancam reputasinya (Ningrum & Putri, 2020; Suwandi et al., 2023). Bagi sekolah negeri, layanan informasi juga berkaitan dengan kewajiban badan publik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Dengan demikian, pengelolaan humas menjadi bagian dari tanggung jawab sekolah dalam menjaga kualitas layanan dan hubungan dengan publik. Pelaksanaan fungsi humas memerlukan perhatian khusus ketika sekolah memberikan tanggung jawab tersebut kepada guru. Guru

yang menerima penugasan ini harus menjalankan pembelajaran sekaligus memenuhi kebutuhan komunikasi kelembagaan. Sebagai pendidik, guru perlu menguasai kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional sesuai standar kompetensi guru (Munawir et al., 2023; Nurcahyono, 2023). Kompetensi sosial memberikan dasar untuk berkomunikasi dengan peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Namun, pengelolaan humas mencakup tuntutan yang lebih khusus. Sinaga, (2020) menjelaskan bahwa kapabilitas humas meliputi komunikasi strategis, pengembangan hubungan dengan pemangku kepentingan, kontribusi terhadap tujuan organisasi, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan etika. Perbedaan tuntutan tersebut menunjukkan perlunya pemetaan kompetensi sebelum sekolah menetapkan tugas dan kebutuhan pelatihan guru pengelola humas.

Persoalan utama dalam penugasan tersebut terletak pada kesesuaian kompetensi, pembagian kewenangan, dan pengaturan beban kerja. Kebutuhan merespons keluhan orang tua atau menyampaikan informasi mendesak dapat muncul ketika guru sedang mengajar, menilai pekerjaan peserta didik, atau menyiapkan pembelajaran. Ketidakjelasan mengenai kewenangan menyetujui informasi dan menentukan respons juga dapat menyulitkan pelaksanaan tugas humas. Dalam situasi demikian, guru memerlukan pedoman untuk menentukan prioritas tanpa mengabaikan tanggung jawab pendidikan maupun kebutuhan layanan informasi sekolah. Persoalan ini perlu dianalisis sebagai masalah pengelolaan organisasi, sehingga penyelesaiannya tidak hanya bergantung pada kemampuan individu dalam membagi waktu. Teori peran menyediakan landasan untuk memahami benturan tuntutan tersebut. Fanindra & Hasanati, (2025) membedakan konflik peran sebagai ketidakselarasan tuntutan pekerjaan dan ketidakjelasan peran sebagai kurangnya informasi mengenai harapan serta tanggung jawab yang harus dipenuhi. Kedua kondisi ini perlu dibedakan dari beban peran berlebih, yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang melampaui kapasitas waktu atau sumber daya. Dalam konteks humas sekolah internasional, Falloon, (2020); Veluz, (2023) membahas konflik peran, ketidakjelasan peran, beban berlebih, dan kesiapan menjalankan pekerjaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa persoalan humas sekolah telah mendapat perhatian akademik. Namun, penerapannya pada guru di sekolah Indonesia memerlukan pertimbangan terhadap perbedaan struktur organisasi, kewenangan, dan kondisi penugasan.

Kebutuhan untuk menelaah penugasan guru semakin relevan dengan temuan mengenai tuntutan pekerjaan di luar pembelajaran. OECD, (2023), melalui TALIS 2024, melaporkan bahwa pekerjaan administratif menjadi salah satu sumber stres guru. Temuan ini tidak secara khusus menjelaskan penugasan humas, tetapi memberikan dasar untuk memperhatikan bagaimana berbagai pekerjaan bersaing dalam penggunaan waktu guru. Model *Job Demands–Resources* menempatkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pendukung sebagai unsur yang perlu dianalisis secara bersamaan (Nassar, 2025; El-Habsa et al., 2025). Berdasarkan kerangka tersebut, tugas humas perlu disertai dukungan organisasi, kejelasan kewenangan, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Tanpa dukungan yang memadai, penugasan ini berpotensi mengganggu persiapan pembelajaran dan konsistensi layanan komunikasi. Potensi tersebut tetap memerlukan pemeriksaan melalui bukti yang relevan. Kajian ini menghubungkan standar kompetensi guru, kerangka kapabilitas humas, dan teori konflik peran untuk menelaah penugasan guru sebagai pendidik sekaligus pengelola komunikasi sekolah. Fokus analisis mencakup irisan dan kesenjangan kompetensi, sumber benturan tuntutan pekerjaan, serta implikasinya terhadap pelaksanaan pembelajaran dan hubungan sekolah dengan publik. Pendekatan ini memungkinkan pembahasan yang mengaitkan kebutuhan pengembangan kemampuan individu dengan pengaturan organisasi. Kompetensi komunikasi guru dapat menjadi modal awal, tetapi sekolah tetap perlu menilai kebutuhan keterampilan khusus dan menyediakan dukungan sesuai cakupan tugas humas.

Solusi yang ditawarkan berupa rekomendasi tata kelola penugasan dan pengembangan kapasitas berdasarkan sintesis literatur. Rekomendasi tersebut mencakup kejelasan uraian tugas, pembagian kewenangan komunikasi, pengaturan waktu layanan, delegasi pekerjaan publikasi, dan pelatihan sesuai kebutuhan. Asdhar & Yoenanto, (2024); Herwinesastra, (2024) mengemukakan pengurangan atau delegasi tugas serta penyusunan uraian pekerjaan yang lebih jelas sebagai pilihan pengelolaan stres peran. Penerapannya dapat dimulai dengan pemetaan pekerjaan guru, identifikasi kebutuhan komunikasi sekolah, penetapan prioritas, dan evaluasi pembagian tanggung jawab. Kepala sekolah dan guru pengelola humas berperan dalam menetapkan pembagian tugas, sementara tenaga administrasi dapat mendukung dokumentasi. Orang tua dan komite sekolah dapat memberikan masukan mengenai kebutuhan layanan informasi. Langkah tersebut merupakan usulan penerapan hasil kajian yang perlu disesuaikan dengan kondisi masing-masing sekolah.

Kajian ini bertujuan membandingkan kebutuhan kompetensi guru dan pengelola humas, menjelaskan konflik serta beban peran dalam penugasan ganda, dan merumuskan rekomendasi pengelolaan tugas yang sesuai dengan kapasitas sekolah. Luaran yang diharapkan berupa matriks perbandingan kompetensi, kerangka analisis konflik peran, serta rancangan panduan pembagian tugas dan pengembangan kapasitas. Luaran konseptual tersebut dapat menjadi dasar bagi penelitian lapangan dan evaluasi kebijakan penugasan guru. Dengan demikian, studi literatur ini diarahkan untuk mendukung pengelolaan humas yang memperhatikan tanggung jawab pembelajaran, kebutuhan komunikasi publik, dan kapasitas kerja guru.

B. PELAKSAAN DAN METODE

Artikel ini menggunakan desain studi pustaka (*literature review*) naratif-kritis dengan orientasi sintesis konseptual (Saleh, 2017). Kajian membahas kompetensi dan konflik peran guru yang menjalankan tugas sebagai pendidik sekaligus pengelola humas sekolah. Pendekatan ini mengintegrasikan literatur manajemen pendidikan, komunikasi publik, dan psikologi organisasi untuk membandingkan kebutuhan kompetensi serta menjelaskan benturan tuntutan pekerjaan. Pelaksanaan kajian berbasis dokumen sehingga tidak melibatkan lokasi pengabdian, perekrutan peserta, maupun pengumpulan data primer. Sumber data mencakup regulasi tentang kompetensi guru, buku akademik, artikel jurnal, dan laporan penelitian yang relevan. Strategi penelusuran menggunakan kata kunci berbahasa Indonesia dan Inggris, seperti “kompetensi guru”, “humas sekolah”, “konflik peran guru”, “beban kerja guru”, “*school public relations*”, “*teacher role conflict*”, dan “*role overload*”. Penelusuran diarahkan pada Google Scholar, GARUDA, serta laman penerbit dan jurnal. Dokumen regulasi diperoleh melalui situs resmi pemerintah. Pemilihan sumber mempertimbangkan relevansi terhadap fokus kajian, kejelasan identitas bibliografis, ketersediaan teks lengkap, dan kualitas argumentasi atau metode penelitian.

Seleksi literatur mencakup pemeriksaan judul dan abstrak, pembacaan teks lengkap, serta pencatatan informasi dalam matriks ekstraksi (Moleong, 2017). Matriks memuat penulis, tahun publikasi, konteks kajian, metode, konsep utama, dan temuan yang relevan. Dokumen duplikat, opini tanpa dasar ilmiah, dan sumber yang tidak berkaitan dengan topik dikeluarkan dari analisis. Literatur teoretis fundamental tetap digunakan untuk menjelaskan kompetensi, konflik peran, ketidakjelasan kewenangan, dan beban peran berlebih. Analisis menggunakan sintesis tematik melalui pengodean konsep, pemetaan hubungan antarkonsep, dan penyusunan rekomendasi. Tema analisis meliputi kompetensi pendidik, kompetensi humas, irisan dan kesenjangan kemampuan, pembagian tanggung jawab, serta dukungan organisasi. Perbandingan antarsumber memperhatikan perbedaan konteks sekolah dan bentuk

penugasan. Hasil analisis digunakan untuk menyusun matriks kompetensi dan rancangan pengelolaan tugas guru sebagai pengelola humas.

Sebagai rancangan penerapan hasil kajian, metode yang diusulkan mengombinasikan peningkatan pemahaman, pelatihan, dan pendampingan. Peningkatan pemahaman diarahkan pada pengenalan batas tanggung jawab, sumber konflik peran, dan kebutuhan komunikasi sekolah. Materi pelatihan mencakup pemetaan pemangku kepentingan, penulisan informasi publik, pengelolaan keluhan, serta simulasi respons terhadap isu sekolah. Pendampingan diarahkan pada penyusunan uraian tugas, pembagian kewenangan komunikasi, dan pengaturan waktu layanan yang mempertimbangkan kewajiban pembelajaran. Sasaran penerapan rekomendasi ialah guru yang menerima tugas humas, kepala sekolah, dan tenaga administrasi yang mendukung layanan informasi. Kepala sekolah berperan menetapkan kewenangan dan dukungan organisasi. Guru pengelola humas mengidentifikasi kebutuhan kompetensi serta kendala penugasan, sedangkan tenaga administrasi membantu dokumentasi dan pengelolaan informasi. Lokasi, waktu, latar belakang, dan jumlah peserta baru ditetapkan apabila sekolah melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam artikel ini, pelatihan dan pendampingan merupakan usulan tindak lanjut, bukan kegiatan pengabdian yang telah dilaksanakan. Luaran kajian berupa matriks perbandingan kompetensi, kerangka analisis konflik peran, dan rancangan panduan pembagian tugas serta pengembangan kapasitas. Luaran tersebut memerlukan pengujian lapangan untuk menilai kesesuaiannya dengan kondisi sekolah. Karena itu, kajian ini tidak menyimpulkan keberhasilan pelatihan, peningkatan kompetensi peserta, atau perubahan kinerja guru.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa guru memiliki kompetensi utama dalam aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang mendukung pelaksanaan pembelajaran serta hubungan sosial di lingkungan sekolah. Namun, ketika guru diberikan tanggung jawab tambahan sebagai pengelola humas sekolah, terdapat kebutuhan kompetensi baru yang berkaitan dengan komunikasi strategis, pengelolaan informasi publik, manajemen isu, komunikasi krisis, dan pengelolaan reputasi sekolah. Kajian literatur menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi sosial guru dengan fungsi humas, terutama dalam kemampuan membangun komunikasi dan hubungan dengan masyarakat sekolah. Akan tetapi, kompetensi tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kompetensi humas profesional karena fungsi humas membutuhkan kemampuan perencanaan komunikasi, analisis publik, pengelolaan risiko reputasi, dan pengambilan keputusan komunikasi organisasi. Hasil sintesis kajian literatur mengenai kompetensi guru dan kompetensi humas sekolah ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Kompetensi Guru sebagai Pendidik dan Pengelola Humas Sekolah

No	Fokus Kajian Literatur	Temuan Utama	Analisis Kritis	Implikasi dalam Pengelolaan Sekolah
1	Kompetensi guru	Guru memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian	Kompetensi guru lebih berorientasi pada proses pendidikan dan perkembangan peserta didik	Guru tetap menjadi aktor utama dalam pembelajaran
2	Kompetensi sosial guru	Guru mampu berkomunikasi dengan peserta didik, orang tua, dan masyarakat	Kemampuan komunikasi sosial menjadi dasar dalam menjalankan fungsi humas	Kompetensi komunikasi guru dapat dikembangkan untuk mendukung hubungan sekolah
3	Kompetensi humas sekolah	Humas membutuhkan komunikasi strategis,	Fungsi humas memiliki karakter berbeda dengan komunikasi pembelajaran	Sekolah membutuhkan pelatihan khusus bagi

		pengelolaan isu, dan pembangunan reputasi		guru yang menjalankan fungsi humas
4	Komunikasi publik	Humas bertugas menyampaikan informasi kepada masyarakat luas	Komunikasi sekolah tidak hanya bersifat informatif tetapi juga strategis	Sekolah perlu memiliki sistem komunikasi yang terencana
5	Manajemen isu dan krisis	Humas berperan dalam menghadapi permasalahan dan persepsi publik	Guru belum selalu memiliki kemampuan menangani krisis komunikasi	Diperlukan prosedur komunikasi krisis sekolah
6	Pengelolaan reputasi sekolah	Kepercayaan masyarakat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi lembaga	Citra sekolah tidak hanya dibangun melalui publikasi, tetapi melalui kualitas layanan pendidikan	Pengelolaan reputasi harus berjalan bersama mutu pembelajaran

Hasil kajian menunjukkan bahwa peran guru sebagai pengelola humas tidak dapat hanya didasarkan pada kemampuan komunikasi interpersonal. Peran tersebut membutuhkan kompetensi tambahan karena guru harus berhadapan dengan publik yang lebih luas, termasuk orang tua, masyarakat, media, dan pemangku kepentingan pendidikan. Perbedaan orientasi pekerjaan tersebut menyebabkan munculnya konflik peran. Guru memiliki tanggung jawab menjaga kualitas pembelajaran, sementara humas sekolah membutuhkan respons cepat terhadap informasi dan isu yang berkembang. Sintesis bentuk konflik peran guru sebagai pendidik dan pengelola humas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Bentuk Konflik Peran Guru sebagai Pendidik dan Pengelola Humas Sekolah

No	Fokus Konflik	Temuan Utama	Analisis Kritis	Dampak
1	Konflik waktu	Tugas humas dapat muncul secara mendadak ketika guru memiliki tanggung jawab mengajar	Dua pekerjaan memiliki ritme kerja yang berbeda	Waktu persiapan pembelajaran berkurang
2	Beban peran berlebih	Guru menjalankan tugas pendidikan sekaligus tugas komunikasi sekolah	Penambahan tugas sering tidak diikuti pengurangan beban kerja	Meningkatkan tekanan dan kelelahan kerja
3	Ketidakjelasan tugas	Tidak semua sekolah memiliki pembagian kewenangan humas yang jelas	Peran guru-humas sering berjalan berdasarkan penugasan informal	Menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan
4	Konflik kompetensi	Kemampuan mengajar berbeda dengan kemampuan mengelola komunikasi publik	Guru membutuhkan peningkatan kapasitas komunikasi strategis	Risiko kesalahan penyampaian informasi

Berdasarkan hasil kajian literatur, konflik peran guru-humas tidak hanya disebabkan oleh banyaknya pekerjaan, tetapi juga karena adanya perbedaan karakter antara pekerjaan pendidikan dan pekerjaan komunikasi publik. Aktivitas pembelajaran memiliki pola yang relatif terjadwal, sedangkan aktivitas humas sering bersifat responsif terhadap kondisi eksternal sekolah. Hubungan antara peran ganda guru, konflik pekerjaan, dan dampaknya terhadap sekolah dapat dijelaskan melalui model berikut.

Tabel 3. Model Hubungan Peran Ganda Guru terhadap Efektivitas Sekolah

Tahapan	Proses	Hasil yang Muncul
1	Guru menjalankan fungsi pendidikan dan fungsi humas	Tanggung jawab pekerjaan meningkat
2	Tugas komunikasi publik membutuhkan waktu dan perhatian tambahan	Beban kerja guru meningkat
3	Sumber daya waktu guru terbagi antara pembelajaran dan humas	Fokus pembelajaran berpotensi menurun
4	Sistem humas yang terkelola dengan baik mendukung hubungan sekolah dan masyarakat	Kepercayaan publik dan reputasi sekolah meningkat

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan guru dalam menjalankan fungsi humas sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung organisasi. Sekolah tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan individu guru, tetapi perlu menyediakan sistem kerja yang jelas.

Tabel 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Guru sebagai Pengelola Humas Sekolah

No	Faktor	Pendukung	Penghambat
1	Kompetensi	Kemampuan komunikasi sosial guru	Kurangnya pelatihan komunikasi strategis
2	Organisasi	Dukungan kepala sekolah dan pembagian tugas jelas	Tidak adanya batas kewenangan
3	Sumber daya	Fasilitas teknologi komunikasi	Keterbatasan waktu guru
4	Manajemen	Perencanaan komunikasi sekolah	Pengelolaan informasi bersifat spontan

Berdasarkan keseluruhan hasil sintesis literatur, kompetensi dan konflik peran guru sebagai pendidik dan pengelola humas sekolah menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada keberadaan peran ganda, tetapi pada bagaimana sekolah mengelola desain pekerjaan tersebut. Guru memiliki keunggulan berupa pemahaman terhadap budaya sekolah dan proses pendidikan, tetapi membutuhkan dukungan berupa pelatihan humas, pembagian tugas yang jelas, serta mekanisme komunikasi organisasi. Dengan demikian, model pengelolaan guru-humas sekolah perlu diarahkan pada integrasi antara kompetensi pendidikan dan kompetensi komunikasi strategis. Pendekatan tersebut memungkinkan sekolah menjaga kualitas pembelajaran sekaligus membangun hubungan positif dengan masyarakat.

Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kompetensi guru sebagai pendidik dan pengelola humas sekolah merupakan dua aspek profesional yang saling berhubungan, tetapi memiliki orientasi kerja yang berbeda. Kompetensi guru lebih diarahkan pada kemampuan pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk mendukung proses pembelajaran, pembentukan karakter peserta didik, serta hubungan sosial dalam lingkungan pendidikan. Sementara itu, fungsi humas sekolah membutuhkan kompetensi komunikasi strategis, pengelolaan informasi publik, manajemen isu, komunikasi krisis, dan pengelolaan reputasi lembaga. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi sosial guru menjadi modal penting dalam menjalankan fungsi humas, tetapi belum sepenuhnya mencakup kompetensi profesional humas. Sholihah, (2018) menjelaskan bahwa humas merupakan fungsi manajemen yang bertujuan membangun hubungan organisasi dengan publik melalui komunikasi yang terencana. Pandangan tersebut diperkuat oleh Robi'a Qolby & Kholifah, (2025) yang menjelaskan bahwa efektivitas humas organisasi ditentukan oleh kemampuan membangun komunikasi dua arah yang strategis. Dalam konteks pendidikan, Masfufah et al.,

(2023); Minarti et al., (2023) menegaskan bahwa kompetensi guru berorientasi pada pengelolaan pembelajaran dan perkembangan peserta didik, sehingga diperlukan penguatan kompetensi tambahan ketika guru diberikan tanggung jawab dalam bidang komunikasi organisasi.

Kajian literatur menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam fungsi humas sekolah memiliki potensi strategis karena guru memahami budaya sekolah, karakter peserta didik, serta hubungan sosial dengan masyarakat pendidikan. Posisi tersebut menjadikan guru memiliki keunggulan dalam menyampaikan informasi sekolah secara kontekstual dan membangun kedekatan dengan pemangku kepentingan. Namun, pemberian tugas tambahan sebagai pengelola humas dapat meningkatkan kompleksitas pekerjaan apabila tidak diikuti dengan dukungan organisasi yang memadai. Konflik peran terjadi ketika individu harus memenuhi beberapa tuntutan pekerjaan yang memiliki tujuan dan karakteristik berbeda secara bersamaan. Procter et al., (2024) menjelaskan bahwa organisasi memiliki sistem peran yang saling berhubungan sehingga konflik dapat muncul ketika ekspektasi terhadap individu tidak sejalan. Hal tersebut diperkuat oleh Robi'a Qolby & Kholifah, (2025) yang menyatakan bahwa konflik peran, ketidakjelasan peran, dan kelebihan beban kerja merupakan sumber tekanan dalam organisasi. Penelitian Simanungkalit, (2021) juga menunjukkan bahwa konflik kerja dan beban kerja memiliki hubungan dengan kinerja guru sehingga pengelolaan tugas tambahan perlu mempertimbangkan kapasitas individu dan dukungan kelembagaan.

Dalam konteks guru sebagai pengelola humas sekolah, konflik peran terutama muncul karena adanya perbedaan karakteristik pekerjaan antara aktivitas pembelajaran dan aktivitas komunikasi publik. Kegiatan pembelajaran memiliki pola kerja yang lebih terstruktur melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, sedangkan aktivitas humas bersifat lebih dinamis karena berkaitan dengan kebutuhan informasi masyarakat, isu sekolah, dan kondisi krisis yang membutuhkan respons cepat. Perbedaan ritme kerja tersebut menyebabkan guru harus melakukan pengelolaan waktu dan perhatian secara bersamaan antara tanggung jawab pendidikan dan komunikasi organisasi. Sihalo, (2022) menjelaskan bahwa konflik peran dapat terjadi ketika tuntutan dari satu peran menghambat pelaksanaan peran lainnya, terutama dalam aspek waktu, tekanan, dan perilaku. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *Job Demands-Resources* yang dikembangkan Fanindra & Hasanati, (2025) bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan tanpa dukungan sumber daya yang cukup dapat menyebabkan tekanan dan penurunan kesejahteraan kerja. Nisa et al., (2025) juga menunjukkan bahwa konflik peran ganda pada guru berkaitan dengan kinerja karena individu harus menghadapi tuntutan pekerjaan yang berjalan secara bersamaan.

Bentuk konflik pertama yang ditemukan dalam kajian ini adalah konflik berbasis waktu. Guru yang menjalankan fungsi humas harus membagi perhatian antara penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar, evaluasi peserta didik, serta aktivitas komunikasi sekolah dengan masyarakat. Ketika muncul isu tertentu yang membutuhkan klarifikasi publik, guru-humas perlu memberikan respons cepat, sementara kewajiban pembelajaran tetap harus berjalan. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi waktu persiapan pembelajaran dan mengganggu fokus profesional guru sebagai pendidik. (Ibrahim et al., 2023; Ronald & Juliana, 2026) menjelaskan bahwa konflik peran terjadi ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang tidak kompatibel sehingga menimbulkan tekanan dalam pelaksanaan tugas. Penelitian Mansour & Azeem, (2024); Xu et al., (2026) menunjukkan bahwa konflik peran dan peningkatan beban kerja pada guru dapat meningkatkan tekanan psikologis karena individu mengalami kesulitan dalam memenuhi berbagai tuntutan pekerjaan. Temuan tersebut juga sejalan dengan Delgadillo et al., (2025); Gynning et al., (2025) yang menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya dapat meningkatkan risiko kelelahan profesional.

Konflik kedua berkaitan dengan beban peran berlebih yang dialami guru ketika menjalankan fungsi pendidikan sekaligus fungsi humas sekolah. Penambahan tugas humas sering kali tidak disertai dengan pengurangan beban mengajar, penyediaan tenaga pendukung, maupun pelatihan komunikasi organisasi. Akibatnya, guru harus memenuhi tuntutan profesional sebagai pendidik sekaligus bertanggung jawab terhadap citra sekolah di ruang publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masalah utama bukan hanya jumlah pekerjaan, tetapi juga adanya perbedaan kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Murray et al., (2025) menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi perlu diseimbangkan dengan sumber daya berupa dukungan organisasi, otonomi kerja, dan pengembangan kompetensi. Zaher et al., (2026) menemukan bahwa beban kerja dan konflik peran menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kondisi kerja guru sehingga organisasi pendidikan perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas sumber daya manusia. Teraoka et al., (2025) menjelaskan bahwa tekanan pekerjaan guru dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kondisi psikologis apabila tidak diikuti dengan dukungan lingkungan kerja yang baik.

Konflik ketiga adalah ketidakjelasan tugas dan kewenangan dalam pelaksanaan fungsi humas sekolah. Hasil kajian menunjukkan bahwa beberapa sekolah masih menempatkan guru sebagai pengelola humas berdasarkan penugasan administratif tanpa dilengkapi uraian tugas, batas kewenangan, dan prosedur komunikasi yang jelas. Kondisi tersebut menyebabkan guru mengalami ketidakpastian ketika harus mengambil keputusan terkait penyampaian informasi publik atau menghadapi isu sekolah. Petrocelli, (2026) menjelaskan bahwa ketidakjelasan peran dapat menyebabkan rendahnya efektivitas kerja karena individu tidak memiliki pemahaman yang pasti mengenai tanggung jawab dan harapan organisasi. Lumbu & Lase, (2023) menegaskan bahwa organisasi pendidikan membutuhkan komunikasi terbuka, pembagian tugas yang jelas, dan strategi manajemen konflik agar hubungan kerja berjalan efektif. Pandangan tersebut sejalan dengan Ruangnanjanes et al., (2022) yang menyatakan bahwa fungsi humas yang efektif membutuhkan keterlibatan manajerial, bukan hanya pelaksanaan tugas teknis komunikasi.

Meskipun terdapat potensi konflik, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa peran ganda guru sebagai pendidik dan pengelola humas tidak selalu memberikan dampak negatif. Peran tersebut dapat menjadi kekuatan strategis apabila sekolah menyediakan dukungan organisasi, pelatihan komunikasi publik, dan sistem kerja yang jelas. Guru memiliki keunggulan karena memahami nilai pendidikan, budaya sekolah, serta karakter masyarakat sekolah sehingga mampu menyampaikan informasi secara lebih autentik. Ramadhan et al., (2024) menjelaskan bahwa reputasi organisasi terbentuk melalui akumulasi persepsi publik terhadap kinerja dan karakter lembaga. Oleh karena itu, keterlibatan guru dalam komunikasi sekolah dapat memperkuat hubungan dengan masyarakat apabila dilakukan secara profesional. Haq & Prasetyo, (2025) juga menjelaskan bahwa lembaga pendidikan membutuhkan strategi hubungan publik untuk membangun kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, peran guru-humas perlu dipahami sebagai integrasi kompetensi pendidikan dan komunikasi organisasi, bukan sekadar penambahan tugas administratif.

Berdasarkan sintesis literatur, pengelolaan peran ganda guru sebagai pendidik dan pengelola humas sekolah membutuhkan pendekatan berbasis manajemen organisasi. Sekolah perlu membangun sistem humas yang tidak hanya bergantung pada kemampuan individu guru, tetapi didukung oleh kebijakan kelembagaan, pembagian kerja yang jelas, peningkatan kompetensi, dan koordinasi antarunit sekolah. Pendekatan tersebut memungkinkan fungsi pendidikan tetap berjalan optimal sekaligus memperkuat hubungan sekolah dengan masyarakat. Komunikasi organisasi membutuhkan strategi yang sesuai dengan karakter isu dan persepsi publik agar reputasi lembaga dapat dikelola secara efektif. Aktivitas humas

membutuhkan perencanaan komunikasi yang sistematis agar pesan organisasi dapat diterima dengan baik oleh publik. Dengan demikian, keberhasilan guru dalam menjalankan fungsi humas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal, tetapi juga oleh desain organisasi sekolah dalam menyediakan dukungan terhadap pelaksanaan peran tersebut.

D. PENUTUP

Simpulan

Hasil kajian literatur mengenai kompetensi dan konflik peran guru sebagai pendidik dan pengelola humas sekolah menunjukkan bahwa peran ganda guru memiliki peluang strategis sekaligus tantangan dalam implementasinya. Guru memiliki kompetensi sosial yang mendukung fungsi humas, terutama dalam membangun hubungan dengan peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekolah. Namun, fungsi humas membutuhkan kompetensi tambahan yang lebih spesifik, seperti komunikasi strategis, pengelolaan isu, komunikasi krisis, dan pengelolaan reputasi lembaga. Berdasarkan hasil sintesis literatur, permasalahan utama dalam pelaksanaan peran ganda guru bukan hanya terletak pada penambahan tugas, tetapi pada belum optimalnya desain pengelolaan tugas tersebut dalam organisasi sekolah. Konflik peran muncul dalam bentuk konflik waktu, beban peran berlebih, konflik kompetensi, dan ketidakjelasan kewenangan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi fokus guru terhadap tugas utama sebagai pendidik apabila tidak diikuti dengan dukungan organisasi yang memadai. Faktor pendukung dalam pelaksanaan peran guru sebagai pengelola humas sekolah meliputi kemampuan komunikasi sosial guru, pemahaman terhadap budaya sekolah, dukungan kepala sekolah, pembagian tugas yang jelas, serta ketersediaan fasilitas komunikasi. Sementara itu, faktor penghambat meliputi keterbatasan kompetensi humas profesional, beban kerja guru yang tinggi, belum adanya struktur kerja humas yang jelas, serta kurangnya pelatihan komunikasi strategis. Dengan demikian, pengelolaan guru sebagai pendidik sekaligus pengelola humas sekolah perlu dilakukan melalui pendekatan manajemen organisasi yang terencana. Sekolah perlu memastikan bahwa fungsi humas tidak hanya menjadi tugas tambahan administratif, tetapi menjadi bagian dari sistem komunikasi sekolah yang didukung oleh pengembangan kompetensi, pembagian tanggung jawab, dan mekanisme koordinasi yang jelas.

Saran

Saran disusun berdasarkan analisis keunggulan dan kelemahan atau hal yang sudah dan belum tercapai dari kegiatan serta keberlanjutan kegiatan. Berdasarkan hasil kajian literatur, sekolah perlu menyusun sistem pengelolaan humas yang lebih terstruktur agar peran guru sebagai pendidik dan pengelola komunikasi sekolah dapat berjalan secara seimbang. Penetapan guru sebagai pengelola humas sebaiknya disertai dengan uraian tugas, batas kewenangan, serta dukungan sumber daya yang sesuai sehingga tidak menimbulkan konflik peran. Pengembangan kompetensi guru dalam bidang komunikasi publik juga perlu menjadi perhatian melalui pelatihan komunikasi strategis, manajemen isu, literasi digital, dan komunikasi krisis. Peningkatan kapasitas tersebut penting agar guru tidak hanya mampu menyampaikan informasi sekolah, tetapi juga mampu mengelola hubungan dengan masyarakat secara profesional. Kajian selanjutnya perlu memperkuat hasil studi literatur ini melalui penelitian empiris pada berbagai jenjang sekolah untuk mengukur tingkat konflik peran, beban kerja, serta pengaruh peran guru-humas terhadap kualitas pembelajaran dan reputasi sekolah. Dengan demikian, pengembangan model pengelolaan humas sekolah dapat disusun berdasarkan kondisi nyata di lapangan.

E. DAFTAR PUSTAKA

Asdhar, H. J., & Yoenanto, N. H. (2024). Efektivitas Pembelajaran Berbasis Sosio-Emosional

- terhadap Pencapaian Belajar pada Siswa Sekolah Dasar. *Maharsi*, 6(3), 115–125. <https://doi.org/10.33503/maharsi.v6i3.29>
- Delgadillo, J., Laker, V., Simmonds-buckley, M., Southgate, A., Parkhouse, L., Davis, B., Furlong-silva, J., King, N., Keeble, S., Davis, O., Royal, P., Lucock, M., Aguirre, E., Thwaites, R., Flint, B., Osborne, T., Bell, F., Devon, M., & Barkham, M. (2025). Digital health interventions for occupational burnout in healthcare professionals : a multi-site randomised non-inferiority trial. *Behaviour Research and Therapy*, 195(October 2024), 104919. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2025.104919>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 5(68), 2449–2472. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Fanindra, I. H., & Hasanati, N. (2025). Systematic Review Tentang Pengaruh Resiliensi Terhadap Kesejahteraan Psikologis Pada Dewasa Muda. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(3), 5230–5232. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i3.2101>
- Gynning, B. E., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P., Christiansen, F., & Brulin, E. (2025). Do job resources buffer the harmful effects of job demands on burnout complaints ? A 1-year cohort study of Swedish healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 9(July), 100397. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100397>
- Haq, M. D., & Prasetyo, N. T. (2025). Deep Learning sebagai Pendekatan Transformasional dalam Pendidikan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 8(3), 1826–1842. <https://doi.org/10.30605/jsgp.8.3.2025.7021>
- Herwinesastra, H. (2024). Gaya Kepemimpinan Delegasi di Era Teknologi. *Proceeding National Conference of Christian Education and Theology*, 2(2), 36–44. <https://doi.org/10.46445/nccet.v2i2.952>
- Ibrahim, I. H., Haliah, & Habbe, A. H. (2023). Pengaruh Tekanan Waktu , Konflik Peran dan Integritas terhadap Kualitas Audit dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(1), 102–122.
- Lombu, D., & Lase, F. (2023). Membangun Rasa Percaya Diri Individu Dalam Komunikasi Interpersonal. *Educativo: Jurnal Pendidikan*, 2(1), 241–251.
- Mansour, S., & Azeem, M. F. (2024). How do increased job demands resulting from rationalization of costs exhaust flight attendants and push them to leave ? An international study. *Journal of Air Transport Management*, 115(April 2023), 102539. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102539>
- Masfufah, Darmawan, D., & Masnawati, E. (2023). Strategi Manajemen Kelas untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa. *Maninvest: Jurnal Manajemen, Ekonomi, Kewirausahaan, Dan Investasi*, 1(2), 214–228.
- Minarti, I. B., Dewi, L. R., & Kasanah, E. (2023). Analisis Penerapan Asesmen Kompetensi Minimum Pada Pembelajaran Biologi Kurikulum Merdeka Di Sma Negeri Kabupaten Brebes. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(2), 635–643.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: remaja rosdakarya.
- Munawir, M., Yasmin, A., & Wadud, A. J. (2023). Memahami Penilaian Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(1b), 627–634.
- Murray, K., Mcgregor, A., Jin, R., Xu, F., & Leach, L. (2025). Body appreciation at work : Examining indirect effects in the relationship between job demands , job resources , and workplace well-being. *Body Image*, 54(August), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2025.101948>
- Nassar, F. S. (2025). Strategic soft power for developing poultry production competencies and empowering the next generation of industry professionals. *Poultry Science*, 104(11), 105805. <https://doi.org/10.1016/j.psj.2025.105805>
- Ningrum, A. R., & Putri, N. K. (2020). Hubungan Antara Keterampilan Berkomunikasi Dengan Hasil Belajar IPS Pada Peserta Didik Kelas V SD. *TERAMPIL: Jurnal*

- Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 7(2), 177–186.
- Nisa, K., Thoifatur, & Afan. (2025). Konsep Amanah, Ihsan, Dan Masalah Sebagai Pilar Manajemen Sumber Daya Insani Islam. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(9), 61–70.
- Nurchayono, N. A. (2023). Strategi Pengembangan Kompetensi Calon Guru SD terhadap Penerapan Kurikulum Merdeka. *Journal of Contemporary Issue in Elementary Education*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.33830/jciee.v1i1.5308>
- OECD. (2023). PISA 2022 Results. In *Factsheets: I*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2022-results-volume-i_53f23881-en
- Petrocelli, J. V. (2026). Organizational Dynamics Bullfighting in the business arena : Evidence-based strategies for detecting and disposing of organizational bullshit. *Organizational Dynamics*, 55(2), 101231. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2026.101231>
- Procter, C., Pontalti, K., Hart, J., & Alruzzi, M. (2024). Conceptualising and challenging child neglect in humanitarian action: Protecting displaced children in Jordan and Palestine. *Child Abuse and Neglect*, 147(December 2023), 106539. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2023.106539>
- Ramadhan, F. F., Ambarwati, N., & Edward Utama, R. (2024). Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Dan Falsafah Perusahaan. *Musyari : Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 3(5), 133–142. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Robi'a Qolby, H., & Kholifah, A. (2025). Urgensi Moderasi Agama di Era Globalisasi. *JPIIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 01(1), 1013–1022.
- Ronald, E., & Juliana, A. (2026). Peran Mediasi Stres Kerja pada Pengaruh Konflik Pekerjaan – Keluarga terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 11(1), 153–174.
- Ruangkanjanases, A., Sivarak, O., Wibowo, A., & Chen, S. C. (2022). Creating behavioral engagement among higher education's prospective students through social media marketing activities: The role of brand equity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1004573>
- Saleh, S. (2017). ANALISIS DATA KUALITATIF. *Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung*.
- Sholihah, T. (2018). STRATEGI MANAJEMEN HUMAS DALAM MENCIPTAKAN SCHOOL BRANDING PADA SEKOLAH ISLAM TERPADU. *JMPI Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 72–84.
- Sihaloho, B. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Merdeka Belajar Di Smk Negeri 1 Patumbak. *Jurnal Guru Kita PGSD*, 6(2), 35. <https://doi.org/10.24114/jgk.v6i2.32547>
- Simanungkalit, I. P. (2021). FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU PEDULI LINGKUNGAN: PENGEMBANGAN MODEL MENGGUNAKAN THEORY OF PLANNED BEHAVIOR DAN NORM ACTIVATION MODEL. *IJEEM - Indonesian Journal of Environmental Education and Management*, 6(2), 195–207.
- Sinaga, N. A. (2020). Kode Etik Sebagai Pedoman Pelaksanaan Profesi Hukum Yang Baik. *Jurnal Ilmiah Hukum Dirgantara*, 10(2), 1–34.
- Suwandi, E. A., Mutohar, P. M., & Suijianto, A. E. (2023). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) dalam Meningkatkan Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Manajemen, Pendidikan, Dan Pemikiran Islam*, 1(1), 1–11. <https://journal.as-salafiyah.id/index.php/jmpi/article/view/24%0Ahttps://journal.as-salafiyah.id/index.php/jmpi/article/download/24/4>
- Syarif, N. Q. (2025). Dekadensi Moral Siswa Sekolah : Telaah Faktor , Dampak , dan Solusi Pendidikan Karakter. *Jurnal Teknologi Dan Pendidikan Dasar*, 2(2), 19–28.
- Teraoka, E., Honda, S., Okade, Y., & Yomoda, K. (2025). Understanding the role of basic psychological needs in motivating and demotivating teaching styles : Insights from Japanese physical education teachers. *Teaching and Teacher Education*, 165(March),

105149. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105149>
- Tsania El-Habsa, I., Alif, M., & Al Ayubi, S. (2025). Konsep Ekoteologi Dalam Perspektif Al-Qur'an: Studi Qur'an Tematik Dengan Pendekatan Grounded Theory. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(5), 2025. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i5.2513>
- Veluz, A. O. (2023). Elementary Educators' Teaching Competence And Public Schools Culture of Innovation: Basis For Developing a Learning Restoration Plan. *International Journal of Research Publications*, 124(1), 1184–1198.
- Xu, Y., Wang, X., Qiao, L., & Jin, R. (2026). Acta Psychologica Screen exposure and peer relationships : The mediating roles of parent – child conflict and emotional problems. *Acta Psychologica*, 268(June), 107237. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.107237>
- Zaher, A., Prikshat, V., Vinot, D., Malik, A., Abd, J., & Aziz, E. (2026). Technological Forecasting & Social Change Physician role transformation in AI-driven healthcare : Role demands , adverse work outcomes and AI competencies as resources. *Technological Forecasting & Social Change*, 227(March), 124645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2026.124645>