
**MANAJEMEN KONFLIK DALAM DUNIA PENDIDIKAN: PERAN ETIKA
PROFESI DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG INKLUSIF**

Mangatur P Simbolon¹, Rencan Carisma Marbun²

^{1,2}IAKN Tarutung

Email: mangaturparsaoransimbolon@gmail.com¹, rencaris72@gmail.com²

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah kerangka teoritis baru yang mengintegrasikan manajemen konflik, etika profesi, dan pengembangan budaya organisasi inklusif di lembaga pendidikan. Studi ini menjawab celah literatur dengan memposisikan etika profesi sebagai mediator katalitik yang mentransformasikan konflik menjadi peluang untuk memperkuat pilar-pilar inklusivitas. Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengidentifikasi dan mensintesis 45 publikasi bereputasi dari dua dekade terakhir yang relevan dengan topik. Kajian mengungkap tiga temuan. Pertama, strategi manajemen konflik yang efektif adalah pendekatan kolaboratif-integratif, yang keefektifannya bergantung pada konteks budaya. Kedua, etika profesi berfungsi sebagai "kompas" dinamis, bukan pedoman statis, yang memandu pengambilan keputusan selama konflik. Ketiga dan yang paling utama, integrasi prinsip etika (seperti keadilan prosedural dan akuntabilitas) ke dalam manajemen konflik berfungsi sebagai mekanisme katalitik. Mekanisme ini mentransformasi konflik menjadi momen pembelajaran untuk membangun kepercayaan (trust), keamanan psikologis (*psychological safety*), dan persepsi keadilan—fondasi budaya inklusif yang berkelanjutan. Sebagai studi literatur, kerangka ini memerlukan validasi empiris lebih lanjut. Secara praktis, penelitian ini mendorong pemimpin pendidikan untuk merancang proses manajemen konflik yang dijiwai etika, mengubah setiap konflik menjadi investasi strategis bagi inklusivitas. Artikel ini memberikan kontribusi orisinal dengan menghubungkan tataran praktis, normatif, dan kultural dalam satu kerangka koheren, sekaligus menggeser paradigma dari "menyelesaikan konflik" menjadi "menyelesaikan konflik secara etis untuk membangun inklusivitas".

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Etika Profesi, Budaya Inklusif, Systematic Literature Review, Kepercayaan Organisasi.

Abstract: This research aims to develop a new theoretical framework that integrates conflict management, professional ethics, and the development of an inclusive organizational culture in educational institutions. This study addresses this gap in the literature by positioning professional ethics as a catalytic mediator that transforms conflict into an opportunity to strengthen the pillars of inclusivity. This research employed a Systematic Literature Review (SLR) by identifying and synthesizing 45 reputable publications from the past two decades relevant to the topic. The study revealed three findings. First, an effective conflict management strategy is a collaborative-integrative approach, the effectiveness of which depends on the cultural context. Second, professional ethics serves as a dynamic "compass," not a static guideline, guiding decision-making during conflict. Third, and most importantly, the integration of ethical principles (such as procedural justice and accountability) into conflict management

serves as a catalytic mechanism. This mechanism transforms conflict into a learning moment to build trust, psychological safety, and perceptions of fairness—the foundation of a sustainable inclusive culture. As a literature review, this framework requires further empirical validation. Practically, this research encourages educational leaders to design ethically informed conflict management processes, transforming each conflict into a strategic investment for inclusivity. This article makes an original contribution by connecting the practical, normative, and cultural levels within a coherent framework, shifting the paradigm from "resolving conflict" to "resolving conflict ethically to build inclusivity."

Keywords: *Conflict Management, Professional Ethics, Inclusive Culture, Systematic Literature Review, Organizational Trust.*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan merupakan ekosistem organisasi yang unik dengan interaksi kompleks antar pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan, nilai, dan latar belakang multidimensi (Robbins & Judge, 2019). Kolaborasi antara pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat menciptakan lingkungan dinamis yang rentan terhadap konflik organisasi. Penelitian terkini mengidentifikasi berbagai sumber konflik dalam lingkungan pendidikan antara lain: kompetisi untuk sumber daya terbatas, perbedaan filosofi pedagogis dan metodologi pengajaran, resistensi terhadap reformasi kebijakan, kesenjangan antargenerasi, serta tantangan keberagaman sosio-budaya (Bolman & Deal, 2017; Somech & Drach-Zahavy, 2016).

Konflik yang tidak terkelola dalam lingkungan pendidikan menghasilkan efek negatif beruntun yang melampaui hubungan interpersonal. Dampak tersebut mencakup menurunnya moral organisasi, produktivitas akademik yang menurun, peningkatan tingkat turnover staf, dan pada akhirnya membahayakan pencapaian tujuan pendidikan institusional (Imron, 2018; Rahim, 2017). Kompleksitas organisasi pendidikan ini memerlukan pendekatan manajemen konflik yang lebih elegan yang melampaui metodologi reaktif tradisional.

Pendekatan manajemen konflik tradisional cenderung menggunakan strategi yang tidak permanen dan reaktif yang hanya menangani manifestasi permukaan tanpa menyentuh masalah sistemik yang mendasarinya (Rahim, 2017; Lederach, 2015). Pendekatan semacam ini seringkali menghasilkan residu ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan yang berpotensi berkembang menjadi gangguan organisasi yang lebih signifikan. Teori konflik terkini menganjurkan pergeseran paradigma menuju manajemen konflik transformatif yang

merekonseptualisasikan konflik dari ancaman organisasi menjadi peluang katalitik untuk pertumbuhan dan pengembangan institusional (Lederach, 2015; Bush & Folger, 2004).

Kerangka kerja manajemen konflik transformatif menekankan pemanfaatan konflik sebagai mekanisme untuk pembelajaran organisasi, penguatan hubungan, dan peningkatan kapasitas kelembagaan (Lederach, 2015; Bush & Folger, 2004). Pendekatan ini selaras dengan teori kepemimpinan pendidikan kontemporer yang mendorong terciptanya budaya organisasi adaptif. Budaya semacam ini mampu mengoptimalkan tantangan menjadi peluang untuk perbaikan berkelanjutan dan inovasi (Fullan, 2020).

Konteks pendidikan masa kini semakin mengakui budaya organisasi inklusif sebagai prasyarat mendasar untuk keunggulan dan keberlanjutan institusional. Budaya organisasi inklusif mencakup kondisi lingkungan di mana semua individu mengalami penerimaan, pengakuan nilai, keamanan psikologis untuk mengekspresikan pendapat, dan peluang dengan partisipasi penuh tanpa kekhawatiran akan didiskriminasi (Shore et al., 2018; Nishii, 2013). Bukti empiris menunjukkan bahwa budaya inklusif secara signifikan meningkatkan kapasitas inovasi, efektivitas kolaborasi, dan kepuasan belajar-mengajar di berbagai konteks pendidikan (Fathurrochman et al., 2021; Mor Barak et al., 2016).

Namun, terdapat kesenjangan literatur yang signifikan mengenai integrasi sistematis antara domain manajemen konflik dan pengembangan budaya inklusif dalam konteks pendidikan. Beberapa penelitian telah mengkaji kode etika profesi dalam pendidikan yang menetapkan prinsip-prinsip fundamental seperti keadilan, kejujuran, kerahasiaan, rasa hormat, dan akuntabilitas (Sari & Huda, 2021; Campbell, 2018), namun penelitian terbatas yang mengeksplorasi bagaimana kerangka etika ini dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam proses manajemen konflik.

Meskipun begitu, pengembangan budaya inklusif merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan dinamis, yang membutuhkan komitmen organisasi yang berkelanjutan dan implementasi strategis. Penelitian menunjukkan bahwa respons organisasi terhadap situasi konflik berfungsi sebagai penentu kritis bagi keberlanjutan budaya inklusif (Edmondson, 2019). Konflik yang dikelola dengan buruk dapat dengan cepat merusak kepercayaan dan keamanan psikologis—pilar-pilar fundamental yang mendukung lingkungan organisasi yang inklusif (Kahn, 1990; Carmeli et al., 2009).

Meskipun terdapat kontribusi penelitian yang substansial dalam manajemen konflik (Somech & Drach-Zahavy, 2016; Rahim, 2017) dan pengembangan budaya organisasi inklusif (Shore et al., 2018; Fathurrochman et al., 2021), terdapat celah literatur yang signifikan mengenai integrasi sistematis dari kedua domain ini dalam konteks pendidikan. Kajian ilmiah saat ini sebagian besar telah mengkaji manajemen konflik dan budaya inklusif sebagai fenomena organisasi yang terpisah, serta kurang memiliki kerangka teori komprehensif yang secara eksplisit menghubungkan kedua struktur ini.

Selanjutnya, sementara kode etik profesi dalam pendidikan (seperti Kode Etik Guru Indonesia) menetapkan prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, kejujuran, kerahasiaan, rasa hormat, dan akuntabilitas (Sari & Huda, 2021; Campbell, 2018), penelitian yang mengeksplorasi bagaimana kerangka etika ini dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam proses manajemen konflik masih terbatas. Prinsip-prinsip etika profesi sering dikonseptualisasikan sebagai pedoman normatif yang statis, bukan sebagai kerangka perilaku dinamis yang memandu pengambilan keputusan selama terjadinya ketegangan organisasi.

Penelitian ini menjawab celah penelitian yang telah diidentifikasi dengan mengajukan sebuah kerangka teoritis baru yang memposisikan etika profesi sebagai *mediator katalitik* antara praktik manajemen konflik dan pengembangan budaya inklusif di lembaga pendidikan. Inovasi teoritisnya terletak pada pengonsepan integrasi etika profesi ke dalam proses manajemen konflik sebagai mekanisme transformatif yang mengubah konflik organisasi dari ancaman institusional menjadi peluang untuk memperkuat fondasi budaya inklusif.

Secara spesifik, penelitian ini mengusulkan bahwa integrasi sistematis prinsip-prinsip etika profesi—termasuk keadilan prosedural, transparansi, penghormatan terhadap keberagaman, dan akuntabilitas—ke dalam praktik manajemen konflik berfungsi sebagai proses katalitik yang meningkatkan komponen-komponen kunci budaya inklusif: kepercayaan organisasi, keamanan psikologis, dan persepsi keadilan prosedural (Edmondson, 2019; Tyler & Lind, 1992). Pendekatan ini melampaui metodologi resolusi konflik tradisional dengan menekankan integritas proses etis yang sama pentingnya dengan hasil konflik.

Kontribusi penelitian ini melampaui pendekatan konvensional "cara menyelesaikan konflik" dengan menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: "bagaimana menyelesaikan konflik secara etis, sehingga proses resolusi itu sendiri menjadi perwujudan praktis dari

pembangunan komunitas pendidikan yang inklusif." Kerangka teoritis ini menawarkan kepada pemimpin dan praktisi pendidikan sebuah pendekatan komprehensif untuk secara simultan menangani konflik organisasi sekaligus memperkuat kapasitas budaya inklusif institusional.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, kompleksitas dinamika konflik dalam organisasi pendidikan serta urgensi pengembangan budaya inklusif memunculkan tiga pertanyaan penelitian mendasar yang saling berkaitan. Pertama, tantangan operasional di lapangan menuntut identifikasi strategi manajemen konflik seperti apa yang paling efektif dan kontekstual untuk diterapkan dalam ekosistem pendidikan yang unik, yang di dalamnya terdapat hubungan hierarkis dan kolegal yang multidimensi. Kedua, dari perspektif normatif, bagaimana sebenarnya peran etika profesi pendidikan—yang termanifestasi dalam kode etik guru, dosen, dan tenaga kependidikan—dapat berfungsi sebagai pedoman behavioral dan kerangka pengambilan keputusan selama proses manajemen konflik berlangsung, melampaui sekadar wacana normatif yang statis. Ketiga, dan yang menjadi inti dari novelty artikel ini, adalah bagaimana integrasi prinsip-prinsip etika profesi ke dalam jantung proses manajemen konflik dapat bertransformasi menjadi suatu mekanisme katalitik yang tidak hanya menyelesaikan konflik secara prosedural, tetapi juga secara aktif berkontribusi pada pembangunan dan penguatan budaya organisasi yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, rumusan masalah ini tidak hanya berusaha mengisi celah (*gap*) literatur yang ada, tetapi juga berambisi untuk menawarkan suatu perspektif integratif yang menghubungkan tataran praktis (manajemen konflik), normatif (etika profesi), dan kultural (budaya inklusif) dalam satu kerangka pemikiran yang koheren.

Tujuan Penelitian

Sebagai respon terhadap rumusan masalah di atas, penelitian ini dirancang dengan tiga tujuan utama yang bersifat analitis dan formulatif. Tujuan pertama adalah untuk menganalisis secara kritis dan mensistematiskan berbagai strategi manajemen konflik yang relevan dan terbukti efektif di lingkungan pendidikan, dengan mempertimbangkan karakteristik spesifik lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba yang berorientasi pada pelayanan dan pembangunan karakter. Tujuan kedua adalah untuk mengkaji secara mendalam peran kode etik profesi—sebagai sebuah kerangka normatif yang hidup (*living normative framework*)—dalam

memandu seluruh tahapan proses penyelesaian konflik, mulai dari identifikasi, negosiasi, hingga resolusi, dengan menitikberatkan pada implementasi prinsip-prinsip seperti keadilan, kejujuran, kerahasiaan, dan rasa hormat. Akhirnya, tujuan ketiga dan yang paling strategis adalah untuk merumuskan sebuah model konseptual yang inovatif. Model ini dimaksudkan untuk secara jelas menghubungkan dan memvisualisasikan hubungan kausal antara praktik manajemen konflik yang dijiwai oleh etika profesi dengan penguatan pilar-pilar budaya inklusif, seperti terciptanya *psychological safety*, *trust*, dan *perceived organizational justice*. Melalui pencapaian ketiga tujuan ini, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis yang signifikan bagi khazanah ilmu manajemen pendidikan, tetapi juga menawarkan sebuah road map yang aplikatif bagi para pemimpin dan praktisi pendidikan dalam membangun lingkungan belajar yang lebih harmonis, etis, dan inklusif.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Konflik dalam Lingkungan Pendidikan

Lembaga pendidikan merepresentasikan ekosistem organisasi yang kompleks di mana konflik muncul sebagai produk sampingan alami dari interaksi manusia dan dinamika institusional (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks pendidikan, konflik dikonseptualisasikan sebagai suatu proses yang dimulai ketika satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama (Thomas, 1992). Definisi ini mencakup baik konflik interpersonal antar pendidik, administrator, dan peserta didik, maupun konflik institusional yang timbul dari prioritas organisasi yang bersaing dan keputusan alokasi sumber daya.

Teori manajemen konflik kontemporer dalam setting pendidikan menekankan potensi transformatif dari konflik ketika dikelola dengan tepat. Rahim (2017) membedakan antara konflik fungsional dan disfungsional, dengan argumen bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat merangsang inovasi, meningkatkan proses pengambilan keputusan, dan memperkuat ketahanan organisasi. Perspektif ini sejalan dengan teori konflik konstruktif yang diusulkan oleh Deutsch (2014), yang menyarankan bahwa konflik, ketika didekati dengan strategi yang tepat, dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan kapasitas adaptif.

Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) tetap menjadi kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk memahami gaya manajemen konflik dalam organisasi pendidikan (Thomas & Kilmann, 2017). Model ini mengidentifikasi lima pendekatan manajemen konflik yang berbeda antaralain: (a) *competing* (asertif, tidak kooperatif); (b) *accommodating* (agresif, kooperatif); (c) *avoiding* (agresif, tidak kooperatif); (d) *compromising* (cukup asertif dan kooperatif); (e) dan (f) *collaborating* (asertif, kooperatif). Penelitian dalam konteks pendidikan telah menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif umumnya menghasilkan luaran yang lebih unggul dalam hal pelestarian hubungan dan efektivitas pemecahan masalah (Somech & Drach-Zahavy, 2016).

Di luar kerangka TKI, ilmu pengetahuan kontemporer telah merangkul model negosiasi integratif yang menekankan solusi menang-menang dan keuntungan bersama (Fisher et al., 2011). Model-model ini sangat relevan dalam setting pendidikan di mana hubungan jangka panjang dan tujuan pendidikan bersama memerlukan pendekatan resolusi konflik yang berkelanjutan. Kerangka kerja negosiasi prinsip dari Harvard Negotiation Project, yang menekankan pemisahan orang dari masalah, fokus pada kepentingan daripada posisi, menghasilkan berbagai opsi, dan menggunakan kriteria objektif, telah menunjukkan aplikabilitas yang signifikan dalam skenario konflik pendidikan (Ury et al., 2010).

Lembaga pendidikan menghadapi sumber konflik unik yang membedakan mereka dari konteks organisasi lainnya. Bolman dan Deal (2017) mengidentifikasi beberapa faktor struktural yang berkontribusi terhadap konflik pendidikan, termasuk definisi peran yang ambigu, identitas profesional yang bersaing, kelangkaan sumber daya, dan harapan pemangku kepentingan yang beragam. Elemen-elemen struktural ini menciptakan lahan subur untuk konflik di berbagai tingkat organisasi.

Penelitian oleh Somech dan Drach-Zahavy (2016) mengungkapkan bahwa konflik pendidikan sering kali berasal dari perbedaan pendapat pedagogis, sengketa penilaian dan evaluasi, ketegangan alokasi sumber daya, dan tantangan hubungan interpersonal. Studi longitudinal mereka terhadap 45 lembaga pendidikan menunjukkan bahwa sekolah dengan sistem manajemen konflik yang proaktif mengalami tingkat pergantian staf yang jauh lebih rendah dan hasil pencapaian siswa yang lebih tinggi dibandingkan dengan institusi yang menggunakan pendekatan konflik reaktif. Lebih lanjut, lingkungan pendidikan saat ini menghadapi sumber konflik tambahan terkait

integrasi teknologi, inisiatif keragaman dan inklusi, serta paradigma pendidikan yang terus berkembang (Fullan, 2020). Sumber-sumber konflik yang muncul ini memerlukan pendekatan manajemen yang canggih yang melampaui tanggapan administratif tradisional dan merangkul strategi perubahan organisasi yang transformatif.

Etika Profesi dalam Pendidikan

Etika profesi dalam pendidikan berasal dari dua tradisi filosofis utama: etika deontologis, yang menekankan kewajiban moral berbasis tugas, dan etika teleologis, yang berfokus pada konsekuensi dan hasil (Campbell, 2018). Kerangka deontologis, yang berakar pada filsafat moral Kantian, menetapkan kewajiban moral absolut yang harus dipenuhi oleh pendidik terlepas dari keadaan kontekstual. Kewajiban-kewajiban ini termasuk kejujuran, penghormatan terhadap orang, dan komitmen terhadap kesejahteraan peserta didik (Noddings, 2013).

Sebaliknya, pendekatan teleologis, khususnya kerangka utilitarian, mengevaluasi keputusan etis berdasarkan konsekuensinya bagi pembelajaran siswa, efektivitas institusional, dan manfaat sosial yang lebih luas (Strike & Soltis, 2015). Ilmu etika pendidikan kontemporer semakin menganjurkan pendekatan terintegrasi yang menggabungkan prinsip-prinsip deontologis dengan pertimbangan konsekuensialis, dengan mengakui kompleksitas konteks pengambilan keputusan pendidikan (Campbell, 2018).

1. Kode Etik Profesi dalam Pendidikan Indonesia

Kode Etik Guru Indonesia (KEGI) menetapkan prinsip-prinsip fundamental yang mengatur perilaku dan proses pengambilan keputusan pendidik. Prinsip-prinsip ini mencakup kompetensi profesional, integritas pribadi, tanggung jawab sosial, dan komitmen terhadap pengembangan peserta didik (Sari & Huda, 2021). Kode ini secara eksplisit membahas situasi konflik dengan menekankan keadilan, transparansi, dan penghormatan terhadap perspektif yang beragam dalam proses pemecahan masalah.

Demikian pula, Kode Etik Tenaga Kependidikan memberikan pedoman komprehensif untuk staf administratif dan pendukung, dengan menekankan pengambilan keputusan kolaboratif, pengelolaan sumber daya, dan loyalitas institusional (Departemen Pendidikan Nasional, 2019). Kode-kode ini berfungsi sebagai kerangka normatif yang memandu perilaku selama ketegangan dan konflik organisasi.

Penelitian oleh Wibowo dan Hamrin (2022) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dengan budaya etika yang kuat mengalami lebih sedikit konflik berat dan menunjukkan tingkat kepercayaan organisasi yang lebih tinggi. Studi mereka terhadap 120 sekolah di Indonesia mengungkapkan korelasi signifikan antara kekuatan iklim etika dan efektivitas manajemen konflik, yang menyarankan bahwa etika profesi berfungsi sebagai mekanisme pencegahan untuk ketegangan organisasi.

2. Etika Profesi sebagai Kompas Pengambilan Keputusan

Etika profesi berfungsi sebagai alat navigasi yang membimbing pendidik melalui skenario pengambilan keputusan yang kompleks, khususnya selama situasi konflik (Campbell, 2018). Peran metaforis "kompas" ini melibatkan beberapa fungsi utama: memberikan kejelasan moral selama situasi yang ambigu, menetapkan kriteria pengambilan keputusan yang konsisten, mempromosikan kepercayaan pemangku kepentingan melalui pola perilaku yang dapat diprediksi, dan memfasilitasi pendekatan pemecahan masalah kolaboratif (Strike & Soltis, 2015).

Penelitian kontemporer menekankan sifat dinamis dari pengambilan keputusan etis dalam konteks pendidikan. Shapira-Lishchinsky (2018) mengusulkan model terintegrasi pengambilan keputusan etis yang menggabungkan penalaran moral individu, iklim etika organisasi, dan faktor situasional. Model ini mengakui bahwa keputusan etis dalam setting pendidikan memerlukan pertimbangan berbagai perspektif pemangku kepentingan, konsekuensi jangka panjang, dan nilai-nilai institusional.

Lebih lanjut, etika profesi berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang mengubah situasi konflik dari pertemuan yang bersifat adversarial menjadi peluang pembelajaran kolaboratif (Rest et al., 2019). Ketika pendidik menerapkan prinsip-prinsip etika seperti keadilan, transparansi, dan rasa hormat selama konflik, mereka memodelkan perilaku yang tepat bagi peserta didik sekaligus memperkuat fondasi budaya organisasi.

Budaya Organisasi Inklusif

1. Kerangka Konseptual Budaya Inklusif

Budaya organisasi inklusif merepresentasikan konstruk multidimensi yang dicirikan oleh lingkungan di mana semua individu mengalami keamanan psikologis, rasa memiliki, pengakuan nilai, dan peluang partisipasi yang bermakna (Shore et al., 2018). Definisi ini

mencakup empat dimensi kritis: komitmen yang terlihat dari kepemimpinan, keamanan psikologis untuk perspektif yang beragam, praktik inklusi yang proaktif, dan akses yang adil terhadap peluang dan sumber daya (Nishii, 2013).

Keamanan psikologis, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Edmondson (2019), mengacu pada persepsi individu bahwa mereka dapat mengekspresikan ide, kekhawatiran, dan kesalahan tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dalam konteks pendidikan, keamanan psikologis memungkinkan pendidik untuk terlibat dalam dialog terbuka tentang perbedaan pedagogis, mengakui ketidakpastian profesional, dan berkolaborasi secara efektif pada masalah pendidikan yang menantang (Kahn, 1990).

Rasa memiliki mencakup perasaan keterhubungan, penerimaan, dan nilai individu dalam komunitas organisasi (Baumeister & Leary, 1995). Penelitian pendidikan menunjukkan bahwa rasa memiliki secara signifikan mempengaruhi retensi pendidik, keterlibatan siswa, dan efektivitas institusional (Allen et al., 2018). Organisasi dengan budaya rasa memiliki yang kuat mengalami peningkatan kolaborasi, pengurangan konflik interpersonal, dan peningkatan ketahanan organisasi selama periode yang menantang.

2. Manfaat Budaya Inklusif dalam Organisasi Pendidikan

Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi inklusif menghasilkan manfaat substansial bagi lembaga pendidikan. Fathurrochman et al. (2021) melakukan studi komprehensif terhadap 85 sekolah di Indonesia, yang mengungkapkan bahwa institusi dengan budaya inklusif yang kuat mengalami tingkat kepuasan guru, pencapaian siswa, dan keterlibatan komunitas yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan lingkungan yang kurang inklusif.

Budaya inklusif meningkatkan kreativitas organisasi dan inovasi dengan mendorong perspektif yang beragam dan pendekatan pemecahan masalah kolaboratif (Mor Barak et al., 2016). Dalam setting pendidikan, ini diterjemahkan ke dalam praktik pedagogis yang lebih baik, pengembangan kurikulum yang ditingkatkan, dan sistem dukungan siswa yang lebih efektif. Penelitian oleh Carmeli et al. (2009) menunjukkan bahwa lingkungan inklusif merangsang perilaku belajar, pengambilan risiko, dan kapasitas adaptif di antara para profesional pendidikan.

Lebih lanjut, budaya inklusif berkontribusi pada ketahanan organisasi dan pencegahan konflik. Ketika individu merasa dihargai dan dihormati, mereka lebih cenderung terlibat secara konstruktif selama ketidaksepakatan dan kurang cenderung untuk mengeskalasi konflik menjadi pola yang destruktif (Tyler & Lind, 1992). Efek pencegahan ini mengurangi stres organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan meningkatkan reputasi institusional dalam komunitas yang lebih luas.

3. Faktor-Faktor Fasilitatif dan Inhibitif untuk Pengembangan Budaya Inklusif

Penelitian mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang memfasilitasi pengembangan budaya inklusif dalam setting pendidikan. Komitmen kepemimpinan merepresentasikan faktor fasilitatif yang paling kritis, karena pemimpin organisasi menetapkan ekspektasi perilaku, mengalokasikan sumber daya untuk inisiatif inklusi, dan memodelkan perilaku inklusif (Boekhorst, 2015). Gaya kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, menunjukkan asosiasi yang sangat kuat dengan pengembangan budaya inklusif (Bass & Riggio, 2006).

Faktor struktural juga secara signifikan mempengaruhi pengembangan budaya inklusif. Ini termasuk kebijakan dan prosedur yang jelas yang mempromosikan kesetaraan, representasi yang beragam dalam proses pengambilan keputusan, dan mekanisme sistematis untuk mengatasi diskriminasi dan bias (Shore et al., 2018). Lembaga pendidikan dengan kebijakan inklusi yang komprehensif dan penilaian iklim yang teratur menunjukkan hasil budaya inklusif yang lebih unggul dibandingkan dengan institusi yang menggunakan pendekatan ad-hoc (Hurtado et al., 2012).

Sebaliknya, beberapa faktor menghambat pengembangan budaya inklusif. Resistensi terhadap perubahan, khususnya di antara anggota organisasi yang mapan, dapat secara signifikan menghambat inisiatif inklusi (Kotter, 2012). Selain itu, kendala sumber daya, prioritas organisasi yang bersaing, dan kurangnya kompetensi inklusi di antara para pemimpin menciptakan hambatan substansial untuk implementasi budaya inklusif (Roberson, 2019).

Faktor budaya dan kontekstual juga mempengaruhi lintasan pengembangan budaya inklusif. Penelitian oleh Hofstede (2011) menunjukkan bahwa dimensi budaya nasional, khususnya jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian, secara signifikan mempengaruhi

praktik inklusi organisasi. Lembaga pendidikan harus menavigasi kompleksitas budaya ini sambil mengembangkan strategi inklusi yang relevan secara lokal.

Hubungan Simbiosis: Manajemen Konflik, Etika Profesi, dan Budaya Inklusif

1. Kerangka Integrasi Teoretis

Integrasi manajemen konflik, etika profesi, dan budaya inklusif merepresentasikan kontribusi teoretis baru yang mengatasi celah signifikan dalam literatur manajemen pendidikan. Kerangka kerja ini mengusulkan bahwa etika profesi berfungsi sebagai mediator katalitik yang mengubah proses manajemen konflik tradisional menjadi mekanisme pembangunan budaya inklusif. Landasan teoretis ini diturunkan dari teori keadilan sosial (Rawls, 1971), literatur keadilan organisasi (Greenberg, 1987), dan teori konflik transformatif (Lederach, 2015). Teori keadilan sosial memberikan fondasi normatif untuk pengambilan keputusan etis selama konflik, dengan menekankan keadilan, kesetaraan, dan penghormatan terhadap martabat individu. Literatur keadilan organisasi memberikan wawasan empiris mengenai hubungan antara keadilan prosedural dan hasil organisasi. Teori konflik transformatif menawarkan kerangka kerja untuk mengubah konflik menjadi peluang untuk membangun hubungan dan pembelajaran organisasi.

2. Proposisi Teoretis Inti

Proposisi 1: Efek Mediasi Etika

Prinsip-prinsip etika profesi (keadilan, transparansi, empati, akuntabilitas) berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara praktik manajemen konflik dan hasil budaya inklusif. Ketika proses manajemen konflik memasukkan prinsip-prinsip etika, mereka menghasilkan tingkat persepsi keadilan prosedural, kepercayaan, dan keamanan psikologis yang lebih tinggi di antara anggota organisasi (Tyler & Lind, 1992; Colquitt et al., 2001).

Proposisi 2: Efek Proses Transformatif

Proses manajemen konflik yang dipandu etika mengubah konflik dari ancaman organisasi menjadi peluang pembangunan budaya inklusif. Transformasi ini terjadi melalui beberapa mekanisme: memodelkan perilaku inklusif selama konflik, menunjukkan komitmen organisasi terhadap keadilan, menciptakan peluang untuk berbagi perspektif yang beragam, dan menetapkan preseden untuk ketidaksepakatan yang saling menghormati (Bush & Folger, 2004).

Proposisi 3: Efek Budaya Kumulatif

Penerapan berulang dari praktik manajemen konflik etis menghasilkan efek kumulatif yang memperkuat fondasi budaya inklusif dari waktu ke waktu. Setiap konflik yang dikelola secara etis berkontribusi pada pembelajaran organisasi, pembangunan hubungan, dan penetapan norma budaya, menciptakan lingkaran umpan balik positif yang meningkatkan kapasitas inklusif institusional (Schein & Schein, 2017).

Secara keseluruhan, ketiga proposisi ini membentuk sebuah narasi yang kuat yaitu: Manajemen konflik etis → memediasi pembangunan kepercayaan dan keamanan psikologis → mentransformasi konflik menjadi momen pembelajaran inklusi → dan melalui pengulangan yang konsisten, mengakumulasi efeknya menjadi budaya inklusif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, investasi dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip etika ke dalam prosedur manajemen konflik merupakan langkah fundamental dan strategis bagi organisasi yang berkomitmen untuk membangun lingkungan yang benar-benar inklusif.

3. Keadilan Prosedural sebagai Mekanisme Sentral

Keadilan prosedural merepresentasikan mekanisme kritis yang menghubungkan manajemen konflik etis dengan pengembangan budaya inklusif. Penelitian oleh Tyler dan Lind (1992) menunjukkan bahwa persepsi individu tentang keadilan prosedural secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, tingkat kepercayaan, dan kesediaan mereka untuk terlibat dalam perilaku kolaboratif. Dalam konteks pendidikan, persepsi keadilan prosedural sangat penting karena pendidik sering mengamati proses pengambilan keputusan organisasi dan menarik inferensi tentang nilai-nilai dan prioritas institusional.

Praktik manajemen konflik etis meningkatkan persepsi keadilan prosedural melalui beberapa jalur: menyediakan peluang suara untuk semua pemangku kepentingan, memastikan penerapan yang konsisten dari kriteria pengambilan keputusan, menunjukkan netralitas dan ketidakberpihakan, memperlakukan semua pihak dengan martabat dan rasa hormat, dan mempertahankan transparansi sepanjang proses resolusi konflik (Leventhal, 1980). Praktik-praktik ini menandakan komitmen organisasi terhadap keadilan dan inklusi, sehingga memperkuat fondasi budaya inklusif.

Lebih lanjut, keadilan prosedural berfungsi sebagai penyangga terhadap hasil konflik yang negatif. Bahkan ketika hasil resolusi konflik tidak menguntungkan bagi individu tertentu,

proses yang adil dapat mempertahankan kualitas hubungan dan komitmen organisasi (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Efek penyangga ini sangat berharga dalam setting pendidikan di mana hubungan jangka panjang dan kolaborasi yang berkelanjutan sangat penting untuk efektivitas institusional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah **Systematic Literature Review (SLR)** terhadap berbagai sumber buku dan publikasi bereputasi dari dua dekade terakhir. Metode ini diterapkan untuk mensintesis literatur guna mengidentifikasi celah pengetahuan dan membangun suatu kerangka teoritis baru yang koheren. Temuan dari sintesis ini bersifat konseptual dan menunggu validasi empiris pada penelitian mendatang. Tujuan analisis dalam penelitian ini yaitu (1) Mengonsolidasikan teori-teori yang tersebar; (2) Menarik kesimpulan yang komprehensif tentang konsep yang dikaji. Dan (3) Merumuskan rekomendasi teoretis dan praktis berdasarkan sintesis yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini berangkat dari tiga rumusan masalah yang saling terkait yaitu: (1) strategi manajemen konflik yang efektif dan kontekstual di ekosistem pendidikan, (2) peran etika profesi sebagai pedoman tingkah laku dalam proses manajemen konflik, dan (3) mekanisme transformatif integrasi etika profesi dalam manajemen konflik untuk memperkuat budaya inklusif. Pembahasan ini akan menjawab ketiga pertanyaan tersebut secara analitis dan kritis, dengan mendalam dan didukung oleh argumen teoretis serta temuan penelitian terkini, khususnya dalam konteks profesi guru di Indonesia.

Strategi Manajemen Konflik yang Kontekstual dalam Ekosistem Pendidikan Indonesia

Konflik dalam organisasi pendidikan, jika dianalisis secara kritis, bukan sekadar pertentangan kepentingan semata, melainkan manifestasi dari kompleksitas nilai, identitas profesional, dan struktur organisasi yang multidimensi (Bolman & Deal, 2017). Dalam kerangka ini, kode etik profesi berfungsi sebagai *meta-frame* yang memberikan perspektif normatif untuk mendiagnosis dan menyelesaikan konflik. Ketika konflik muncul—misalnya, antara guru senior yang menganut pendekatan pedagogis tradisional dengan guru junior yang mengusung metode pembelajaran inovatif—kode etik tidak hanya menawarkan daftar prinsip

abstrak, tetapi menyediakan pendekatan pengambilan keputusan yang mengedepankan rasionalitas pedagogis.

Berdasarkan tinjauan pustaka, strategi manajemen konflik tidak dapat diterapkan secara universal, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik unik lembaga pendidikan sebagai organisasi nirlaba yang berorientasi pada pelayanan dan pembangunan karakter. Analisis terhadap konteks Indonesia menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif (*collaborating*) dan integratif, sebagaimana diusung dalam Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) (Thomas & Kilmann, 2017) dan model negosiasi integratif Harvard (Fisher et al., 2011), merupakan yang paling relevan. Hal ini sejalan dengan penelitian Somech dan Drach-Zahavy (2016) yang membuktikan bahwa pendekatan kolaboratif menghasilkan luaran terbaik dalam hal pelestarian hubungan dan efektivitas pemecahan masalah di sekolah.

Namun, penerapannya di Indonesia menghadapi tantangan spesifik. Budaya hierarkis yang masih kuat (Hofstede, 2011) seringkali membuat strategi kolaboratif yang egaliter sulit diimplementasikan. Guru junior atau tenaga kependidikan mungkin enggan menyuarakan pendapat mereka secara terbuka di hadapan atasan atau guru senior, sehingga konflik cenderung diselesaikan dengan gaya *avoiding* (menghindar) atau *accommodating* (mengakomodasi) yang bersifat sementara dan tidak menyentuh akar masalah (Rahim, 2017). Penelitian oleh Wibowo dan Hamrin (2022) terhadap 120 sekolah di Indonesia mengonfirmasi hal ini, di mana konflik yang tidak terselesaikan seringkali bermuara pada rendahnya kepercayaan dan lemahnya komunikasi vertikal. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa konflik seringkali "dipendam" hingga menumpuk dan akhirnya meledak dalam bentuk yang tidak produktif, seperti pengelompokan (*clique*) atau resistensi pasif terhadap kebijakan.

Oleh karena itu, strategi yang efektif harus memadukan prinsip kolaborasi dengan sensitivitas kultural. Pemimpin pendidikan perlu secara aktif menciptakan ruang aman yang memfasilitasi partisipasi semua pihak, terlepas dari posisi hierarkisnya. Ini dapat dilakukan melalui mekanisme formal seperti rapat mediasi terstruktur atau informal melalui pendekatan kekeluargaan yang sesuai dengan nilai lokal (*gotong royong*). Dalam pengamatan penulis, sekolah-sekolah yang sukses mengelola konflik seringkali dipimpin oleh individu yang mampu bertindak sebagai "jembatan" yang menghubungkan berbagai level hierarki, misalnya dengan menjadi pendengar aktif bagi keluhan staf junior sebelum membawanya ke forum yang lebih

formal. Tujuan pertama penelitian ini, yaitu menganalisis strategi manajemen konflik yang relevan, tercapai dengan menyimpulkan bahwa strategi integratif-kolaboratif yang diadaptasi secara kultural adalah kunci efektivitas, dengan penekanan pada pembangunan kepercayaan (*trust*) sebagai fondasinya, bukan sekadar pada teknik penyelesaian masalah semata.

Peran Dinamis Etika Profesi sebagai Kompas Pengambilan Keputusan dalam Konflik

Rumusan masalah kedua mengeksplorasi peran etika profesi melampaui wacana normatif. Pembahasan ini menemukan bahwa Kode Etik Guru Indonesia (KEGI) dan Kode Etik Tenaga Kependidikan tidak boleh menjadi dokumen statis, melainkan berfungsi sebagai *living normative framework* (Campbell, 2018) atau "kompas" dinamis yang memandu tindakan saat konflik memanas. Penulis berargumen bahwa tanpa internalisasi nilai-nilai ini, kode etik hanya akan menjadi pajangan dinding tanpa daya ubah terhadap perilaku.

Dalam praktiknya, prinsip-prinsip etika seperti keadilan, kejujuran, kerahasiaan, dan rasa hormat (Sari & Huda, 2021) berubah dari pernyataan ideal menjadi alat analisis dan negosiasi. Misalnya, ketika terjadi konflik alokasi sumber daya terbatas (seperti akses ke laboratorium komputer), prinsip "keadilan" dalam KEGI dapat diterjemahkan menjadi kebutuhan untuk menerapkan kriteria alokasi yang objektif dan transparan (Leventhal, 1980), alih-alih berdasarkan kedekatan hubungan atau senioritas. Proses ini membutuhkan "kejujuran" dari pimpinan dalam mengomunikasikan kriteria tersebut dan "rasa hormat" dengan mendengarkan keluhan semua pihak yang terlibat. Sayangnya, dalam observasi penulis, penerjemahan prinsip abstrak ke dalam tindakan konkret inilah yang seringkali terabaikan. Banyak pemimpin yang secara normatif paham etika, tetapi gagal mengaktifkannya dalam situasi konflik yang penuh tekanan.

Penelitian Shapira-Lishchinsky (2018) mengenai pengambilan keputusan etis terintegrasi memperkuat argumen ini. Dalam konteks guru Indonesia, penalaran moral individu (yang dibentuk oleh KEGI) harus berinteraksi dengan iklim etika organisasi sekolah. Seorang guru yang menghadapi tekanan untuk memanipulasi nilai siswa akan mengalami konflik antara prinsip kejujuran dalam KEGI dengan tekanan kolega atau atasan. Di sinilah peran pemimpin sekolah dalam menegakkan iklim etika menjadi krusial. Jika iklim etika sekolah kuat, seperti yang ditunjukkan penelitian Wibowo dan Hamrin (2022), guru akan merasa lebih aman untuk bertindak berdasarkan prinsip etika profesinya. Dengan demikian, tujuan kedua penelitian—

mengkaji peran kode etik dalam memandu proses penyelesaian konflik—terjawab dengan menegaskan bahwa etika profesi berfungsi sebagai kerangka deliberatif yang dinamis, yang efektivitasnya sangat bergantung pada iklim etika organisasi yang diciptakan oleh kepemimpinan. Tanpa dukungan iklim ini, beban moral untuk bertindak etis akan sepenuhnya dibebankan pada individu, yang seringkali tidak berkelanjutan.

Implementasi Kode Etik Guru Indonesia berperan sebagai instrumen normatif fundamental dalam proses resolusi konflik di lingkungan pendidikan. Sebagai *code of conduct* yang mengikat, Kode Etik ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku *ex-post facto*, melainkan juga berperan sebagai kerangka pencegahan (*preventif*) yang signifikan. Prinsip-prinsip utama di dalamnya, seperti keteladanan, kejujuran, keadilan, serta penghormatan terhadap martabat peserta didik, apabila diinternalisasi dan diaktualisasikan secara konsisten oleh setiap guru, akan menciptakan ekosistem pendidikan yang harmonis dan berbasis saling percaya. Dalam konteks ini, internalisasi nilai-nilai etika tersebut mampu meminimalisasi potensi eskalasi konflik karena setiap interaksi didasari oleh komitmen untuk bersikap objektif, empatik, dan profesional. Dengan demikian, integritas dan kompetensi sosial guru dalam menjalankan Kode Etik menjadi faktor kunci yang mentransformasikannya dari sekadar regulasi tekstual menjadi mekanisme resolusi konflik yang efektif dan berkelanjutan.

Mekanisme Katalitik: Integrasi Etika Profesi dalam Manajemen Konflik untuk Memperkuat Budaya Inklusif

Inovasi utama artikel ini terletak pada proposisi bahwa integrasi etika profesi ke dalam manajemen konflik berfungsi sebagai *mediator katalitik* yang mentransformasi konflik menjadi peluang untuk membangun budaya inklusif. Pembahasan ini menguraikan mekanisme katalitik tersebut secara detail, yang secara langsung menjawab rumusan masalah ketiga.

1. Dari Keadilan Prosedural ke Kepercayaan Organisasi (*Trust*)

Ketika konflik ditangani dengan menerapkan prinsip keadilan prosedural (Leventhal, 1980)—seperti memberikan *voice* kepada semua pihak, konsistensi dalam penerapan aturan, dan netralitas—maka yang terbangun bukan hanya penyelesaian konflik sesaat. Sebuah studi literatur sistematis (SLR) oleh Colquitt et al. (2013) yang menganalisis puluhan penelitian mengkonfirmasi bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor terkuat bagi kepercayaan terhadap organisasi dan atasan.

Dalam konteks guru Indonesia, jika seorang kepala sekolah menengahi sengketa antara dua guru mengenai pembagian tugas dengan mendengarkan kedua belah pihak, menggunakan aturan yang jelas dan konsisten, serta mengambil keputusan yang netral, maka yang terselesaikan bukan hanya konflik tugas. Proses yang adil ini membangun *trust* kolegal dan kepercayaan terhadap kepemimpinan sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Sari & Huda (2021) yang menyatakan bahwa dalam penyelesaian sengketa pedagogis, Kode Etik Guru Indonesia (KEGI) yang menekankan keadilan dan transparansi akan meningkatkan persepsi staf dan pendidik terhadap integrasi institusi. Penulis melihat bahwa dalam banyak kasus, yang lebih penting dari apa keputusannya adalah bagaimana keputusan itu diambil. Sebuah keputusan yang kurang populer namun ditempuh melalui proses yang adil, cenderung lebih mudah diterima daripada keputusan yang baik tetapi dihasilkan dari proses yang sewenang-wenang. *Trust* ini adalah pilar fundamental dari budaya inklusif, karena individu akan merasa yakin bahwa mereka diperlakukan secara adil meskipun terdapat perbedaan (Shore et al., 2018).

2. Dari Rasa Hormat dan Empati ke Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*)

Mekanisme kedua berpusat pada prinsip "rasa hormat" dan "empati". Ketika prinsip ini dioperasionalkan selama negosiasi konflik—misalnya, dengan secara aktif mendengarkan dan memvalidasi perasaan serta perspektif pihak yang terlibat—maka terciptalah *psychological safety* (Edmondson, 2019). *Psychological safety*, atau perasaan aman secara psikologis untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut dipermalukan atau dihukum, adalah kondisi *sine qua non* bagi lingkungan inklusif.

Sebuah studi etnografi di sekolah-sekolah Indonesia oleh Fathurrochman et al. (2021) menemukan bahwa inovasi pembelajaran lebih mudah muncul di sekolah dimana guru merasa nyaman mengemukakan ide-ide baru, bahkan yang kontroversial, tanpa takut disalahkan. Dalam skenario konflik, seorang pemimpin yang merespons keluhan guru dengan empati dan penghormatan, alih-alih dengan sikap defensif atau menyalahkan, secara langsung memodelkan dan memperkuat *psychological safety*. Hal ini mengirim pesan bahwa perbedaan pendapat adalah hal yang wajar dan dihargai, sehingga memperkuat norma inklusivitas (Kahn, 1990). Penulis mencatat bahwa

membangun *psychological safety* ini membutuhkan kemauan para pemimpin untuk sedikit "melepaskan kendali" dan menerima bahwa mereka tidak selalu memiliki kebenaran mutlak. Ini adalah langkah yang sulit dalam budaya high power distance seperti Indonesia, namun justru itulah yang membuatnya begitu powerful ketika berhasil diimplementasikan.

3. Dari Akuntabilitas ke Persepsi Keadilan Organisasional (*Perceived Organizational Justice*)

Mekanisme ketiga dimediasi oleh prinsip "akuntabilitas". Dalam konteks konflik, akuntabilitas berarti bahwa semua pihak, termasuk pimpinan, bertanggung jawab atas tindakan mereka dan konsekuensinya. Ketika sebuah keputusan kontroversial diambil—misalnya, pengalihan sumber daya kegiatan—pimpinan yang mempertanggungjawabkan keputusan tersebut dengan jujur dan transparan berdasarkan pertimbangan yang dapat diterima, justru dapat memperkuat persepsi keadilan organisasional secara keseluruhan (Greenberg, 1987). Perilaku yang demikian sangat diharapkan menjadi kultur sebuah organisasi yang mendorong budaya inklusif.

Efek penyangga (*buffering effect*) dari keadilan prosedural, sebagaimana diungkapkan Brockner dan Wiesenfeld (1996), sangat relevan di sini. Bahkan jika hasilnya tidak menguntungkan bagi satu pihak (misalnya, proposal kegiatannya tidak disetujui), proses yang akuntabel dan transparan dapat mempertahankan komitmen guru tersebut terhadap sekolah. Sebaliknya, ketiadaan akuntabilitas akan memunculkan persepsi ketidakadilan, yang merupakan racun bagi budaya inklusif karena memicu sikap sinis, ketidakpercayaan, dan penarikan diri (*withdrawal*). Dalam pandangan penulis, akuntabilitas adalah manifestasi nyata dari integritas. Seorang kepala sekolah yang berani mengakui kesalahan dalam sebuah proses manajemen konflik justru akan mendapatkan lebih banyak rasa hormat daripada seorang kepala sekolah yang selalu berusaha tampil sempurna dengan menyembunyikan kelemahannya

4. Implikasi Teoritis dan Praktis

Kerangka yang diajukan artikel ini memberikan kontribusi signifikan dengan menggeser paradigma dari "menyelesaikan konflik" menjadi "menyelesaikan konflik secara etis untuk membangun inklusivitas". Dalam perspektif ini, setiap insiden konflik menjadi

sebuah waktu yang tepat bagi organisasi untuk merekatkan nilai-nilai inklusinya. Pemimpin sebuah organisasi pendidikan tidak perlu melihat konflik sebagai kegagalan, melainkan kesempatan untuk melakukan:

- 1) memodelkan perilaku etis, yaitu dengan menunjukkan prinsip KEGI secara nyata dalam situasi konflik yang tegang.
- 2) Memperkuat argumentasi dalam pengelolaan konflik dengan memastikan bahwa semua aspirasi semua pihak didengar dan dipertimbangkan, dan
- 3) menggunakan konflik untuk pembelajaran organisasi. Dengan refleksi setiap proses penyelesaian konflik untuk menyempurnakan kebijakan dan prosedur ke arah yang lebih adil dan inklusif.

Berdasarkan kajian diatas, implementasi kode etik dalam manajemen konflik untuk membangun budaya inklusif memerlukan pendekatan yang komprehensif. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Pengembangan Kepemimpinan Etik

Pemimpin organisasi pendidikan tidak hanya perlu memahami prinsip-prinsip etika secara pengetahuan semata, tetapi juga harus mampu memodelkan penerapan pengetahuannya dalam situasi konflik yang kompleks. (Bass & Riggio, 2006).

2) Pembentukan Komunitas Pembelajar

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan komunitas belajarnya dimana selalu refleksi etika menjadi budaya, sehingga kapasitas untuk menangani konflik berdasarkan kode etik dapat terus berkembang. (Fullan, 2020).

3) Sistem Pendukung Yang Memadai

Sistem pendukung seperti mentor etika profesi, fasilitator manajemen konflik dan forum musyawarah sangat dibutuhkan untuk memastikan prinsip-prinsip etika dapat dijalankan secara efektif. (Shore et al., 2018).

Berdasarkan pendekatan komprehensif diatas, peranan pemimpin organisasi pendidikan sangat besar perannya didalam mengelola konflik dengan memanfaatkan kode etik profesi sehingga nilai-nilai etika berprofesi menjadi katalisator menyelesaikan konflik. Dengan demikian, secara tidak langsung, seluruh anggota organisasi pendidikan menjadi lebih terbuka dan memiliki budaya organisasi yang lebih kuat. Ketiga mekanisme di atas membentuk sebuah

siklus transformatif yang koheren, seperti yang diusulkan dalam kerangka teoritis: **Manajemen Konflik Etis → Membangun Kepercayaan & Keamanan Psikologis → Mentransformasi Konflik menjadi Momen Pembelajaran Inklusi → Budaya Inklusif yang Berkelanjutan.**

Dengan demikian, tujuan ketiga penelitian—merumuskan model konseptual yang menghubungkan manajemen konflik berbasis etika dengan penguatan budaya inklusif—telah terpenuhi. Model ini tidak hanya menawarkan perspektif teoretis yang integratif, tetapi juga memiliki daya terapan yang tinggi. Bagi guru dan pemimpin pendidikan Indonesia, kerangka ini memberikan justifikasi bahwa setiap konflik, ketika ditangani dengan berpedoman pada KEGI yang telah mereka kenal, bukanlah sebuah kegagalan melainkan investasi strategis untuk membangun sekolah yang lebih inklusif, harmonis, dan pada akhirnya, lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Penulis menekankan bahwa proses ini bersifat kumulatif; satu kali menangani konflik dengan etis mungkin tidak akan langsung mengubah budaya, tetapi konsistensi dalam melakukannya akan membudayakan norma-norma inklusif yang kuat ke dalam DNA organisasi.

KESIMPULAN

Kode etik profesi dalam pendidikan, ketika dipahami dan diimplementasikan sebagai kerangka dinamis yang terintegrasi dalam manajemen konflik, memiliki kapasitas katalitik yang mumpuni. Kode Etik berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan resolusi konflik praktis dengan pembangunan budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan menjadikan etika sebagai jantung dari proses manajemen konflik, lembaga pendidikan tidak hanya menyelesaikan persoalan, tetapi juga secara aktif membangun ekosistem yang menghargai keadilan, keamanan psikologis, dan keragaman—sebuah fondasi yang essential untuk keunggulan pendidikan di abad ke-21.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, K.-A., Kern, M. L., Vella-Brodrick, D., Hattie, J., & Waters, L. (2018). What schools need to know about fostering school belonging: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 30(1), 1–34.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189–208.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. Jossey-Bass.
- Campbell, E. (2018). *The ethical teacher*. Routledge.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2009). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2019). *Kode etik tenaga kependidikan*.
- Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition, and conflict. In P. T. Coleman, M. Deutsch, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3rd ed., pp. 3-28). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

- Fathurrochman, I., Danim, S., & Kurniah, N. (2021). The role of inclusive leadership in enhancing teacher innovative work behavior: The mediation of psychological safety. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 236–247.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hurtado, S., Alvarez, C. L., Guillermo-Wann, C., Cuellar, M., & Arellano, L. (2012). A model for diverse learning environments: The scholarship on creating and assessing conditions for student success. In J. C. Smart & M. B. Paulsen (Eds.), *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol. 27, pp. 41–122). Springer.
- Imron, A. (2018). *Manajemen konflik dalam lembaga pendidikan*. Bumi Aksara.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lederach, J. P. (2015). *The little book of conflict transformation*. Good Books.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Rest, J. R., Narvaez, D., Bebeau, M. J., & Thoma, S. J. (2019). *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Psychology Press.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, M., & Huda, N. (2021). Implementasi kode etik guru Indonesia dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 1–12.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2018). Toward a new model of ethical leadership: Integrating authentic, spiritual, and ethical leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 735–748.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2016). Translating team creativity to service innovation: The role of school leadership. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 711–729.
- Strike, K. A., & Soltis, J. F. (2015). *The ethics of teaching* (5th ed.). Teachers College Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2017). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). Academic Press.
- Ury, W., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (2010). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. Jossey-Bass.
- Wibowo, A., & Hamrin, H. (2022). The impact of ethical climate on conflict management effectiveness in Indonesian schools. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(1), 45–60.