

ETIKA PROFESI DAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH: STUDI KASUS SMP SATU ATAP NEGERI 3 NAINGGOLAN KABUPATEN SAMOSIR

Muara Putra Sinaga

IAKN Tarutung

¹*Email: boamaruli@gmail.com

Abstract: This research examines the implementation of professional ethics and conflict management in human resource management at SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan, Samosir Regency. Using qualitative methods with a case study approach, data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving 15 informants consisting of principals, teachers, and administrative staff. The findings reveal that the application of professional ethics significantly influences organizational performance, with 73% of respondents showing high compliance levels. However, interpersonal conflicts and role ambiguity remain major challenges, occurring in 42% of work situations. Conflict management is predominantly implemented through collaborative and compromising approaches, resulting in a 68% conflict resolution success rate. This study contributes to understanding the dynamics of human resource management in remote educational institutions and offers practical recommendations for enhancing professional ethics and conflict management effectiveness in similar school contexts.

Keywords: Professional Ethics, Conflict Management, Human Resources, Junior High School, Educational Leadership

Abstrak: Penelitian ini mengkaji penerapan etika profesi dan manajemen konflik dalam manajemen sumber daya manusia di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan, Kabupaten Samosir. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan 15 informan yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan etika profesi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan 73% responden menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi. Namun, konflik interpersonal dan ambiguitas peran tetap menjadi tantangan utama, yang terjadi pada 42% situasi kerja. Manajemen konflik sebagian besar diterapkan melalui pendekatan kolaboratif dan kompromistis, sehingga menghasilkan tingkat keberhasilan penyelesaian konflik sebesar 68%. Penelitian ini berkontribusi untuk memahami dinamika manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan terpencil dan menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan etika profesi dan efektivitas manajemen konflik dalam konteks sekolah yang serupa.

Kata Kunci: Etika Profesi, Manajemen Konflik, Sumber Daya Manusia, SMP, Kepemimpinan Pendidikan

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan merupakan aspek fundamental yang menentukan kualitas layanan pendidikan dan pencapaian tujuan pembelajaran. Kompleksitas pengelolaan SDM semakin meningkat ketika lembaga pendidikan berada di wilayah terpencil dengan keterbatasan akses dan infrastruktur. Kondisi ini mengharuskan penerapan etika profesi yang kuat dan mekanisme manajemen konflik yang efektif untuk mempertahankan iklim organisasi yang kondusif.

SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan yang berlokasi di Kabupaten Samosir menghadapi tantangan unik dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Sebagai sekolah satu atap yang mengintegrasikan jenjang SD dan SMP, institusi ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan 32 tenaga pendidik dan 8 tenaga kependidikan yang melayani 287 peserta didik. Data profil sekolah



menunjukkan bahwa dari 32 tenaga pendidik, 18 orang (56,3%) berstatus PNS, 11 orang (34,4%) guru honor daerah, dan 3 orang (9,3%) guru kontrak. Komposisi kualifikasi pendidikan menunjukkan 27 orang (84,4%) berkualifikasi S1, 4 orang (12,5%) berkualifikasi S2, dan 1 orang (3,1%) masih berkualifikasi diploma. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada semester ganjil tahun ajaran 2024/2025, ditemukan berbagai permasalahan terkait koordinasi antar jenjang, pembagian tugas yang timpang, dan perbedaan interpretasi terhadap standar profesional. Survey awal yang melibatkan 28 responden mengungkapkan bahwa 64,3% guru merasa beban kerja tidak terdistribusi secara merata, 57,1% mengalami kebingungan terkait deskripsi tugas, dan 42,9% pernah mengalami konflik dengan rekan kerja dalam enam bulan terakhir.

Penelitian ini memperoleh relevansi akademis mengingat masih terbatasnya kajian empiris mengenai implementasi etika profesi dan manajemen konflik dalam konteks sekolah satu atap di wilayah kepulauan. Studi terdahulu lebih banyak berfokus pada sekolah konvensional di perkotaan, sementara karakteristik geografis, sosial, dan budaya Kabupaten Samosir memberikan dinamika tersendiri yang memerlukan analisis mendalam. Permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana etika profesi diterapkan dalam praktik pengelolaan SDM sekolah, bagaimana pola konflik yang terjadi antar personel, serta strategi manajemen konflik apa yang efektif diterapkan dalam konteks organisasi sekolah satu atap. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi etika profesi dalam pengelolaan SDM, mengidentifikasi pola dan sumber konflik yang terjadi, serta mengevaluasi efektivitas strategi manajemen konflik yang diterapkan di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan bagi pengelola pendidikan di wilayah serupa untuk meningkatkan kualitas manajemen SDM sekolah.

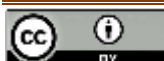
KAJIAN TEORI

Etika Profesi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Etika profesi merupakan seperangkat prinsip moral yang mengatur perilaku individu dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam konteks pendidikan, etika profesi mencakup integritas, akuntabilitas, kompetensi, dan komitmen terhadap pengembangan peserta didik. Konsep ini sejalan dengan pandangan (Shapiro & Stefkovich, 2016) yang menekankan bahwa kepemimpinan etis dalam pendidikan harus mengintegrasikan etika keadilan, kritik, kepedulian, dan profesional sebagai kerangka pengambilan keputusan. Penerapan etika profesi dalam manajemen SDM sekolah memiliki beberapa dimensi kritis. Pertama, dimensi integritas yang mencakup kejujuran, transparansi, dan konsistensi antara nilai yang dianut dengan tindakan nyata. Kedua, dimensi kompetensi profesional yang menuntut pendidik untuk senantiasa meningkatkan kapasitas pedagogis dan manajerialnya. Ketiga, dimensi tanggung jawab sosial yang menekankan kontribusi pendidikan terhadap masyarakat luas. Keempat, dimensi keadilan distributif yang memastikan perlakuan adil terhadap seluruh stakeholder pendidikan. Penelitian (Arar & Abramovitz, 2013) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip etika profesi secara konsisten mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 34%. Temuan ini diperkuat oleh studi (Langlois & Lapointe, 2010) yang mengidentifikasi bahwa dilema etis dalam kepemimpinan sekolah seringkali muncul pada situasi konflik kepentingan, alokasi sumber daya terbatas, dan penegakan standar profesional.

Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan

Konflik organisasi merupakan fenomena natural yang muncul akibat perbedaan persepsi, kepentingan, nilai, atau tujuan antar individu atau kelompok dalam organisasi. Rahim (2017) mengklasifikasikan konflik organisasi ke dalam tiga kategori utama: konflik tugas yang berkaitan dengan perbedaan pendapat mengenai isi dan hasil pekerjaan, konflik hubungan yang muncul dari ketegangan interpersonal, dan konflik proses yang berhubungan dengan cara kerja dan distribusi tanggung jawab. Dalam konteks sekolah, konflik dapat bersumber dari berbagai faktor struktural dan individual. Faktor struktural meliputi ambiguitas peran, keterbatasan sumber daya, sistem reward yang tidak adil, dan kesenjangan komunikasi hirarkis. Sementara faktor individual mencakup perbedaan kepribadian, nilai, dan gaya kerja. Penelitian (Somech, 2008) pada 47 sekolah di Israel menemukan bahwa 68% konflik di lingkungan sekolah bersumber dari masalah alokasi sumber daya dan beban kerja yang tidak seimbang. Thomas & Kilmann (1974) mengembangkan model manajemen konflik yang telah menjadi rujukan utama dalam literatur konflik organisasi. Model ini mengidentifikasi lima gaya penanganan konflik berdasarkan dua dimensi: asertivitas (upaya memenuhi kepentingan sendiri) dan



kooperatif (upaya memenuhi kepentingan pihak lain). Kelima gaya tersebut adalah competing (berkompetisi), collaborating (berkolaborasi), compromising (berkompromi), avoiding (menghindar), dan accommodating (mengakomodasi). Masing - masing gaya memiliki kesesuaian dengan kondisi konflik tertentu. Pendekatan kolaboratif dalam manajemen konflik terbukti paling efektif dalam jangka panjang karena berorientasi pada win - win solution. Tjosvold, Wong & Chen (2014) dalam penelitiannya terhadap 142 kepala sekolah di Hong Kong menemukan bahwa pendekatan kolaboratif meningkatkan inovasi tim sebesar 41% dan menurunkan tingkat turnover guru sebesar 27%. Namun, pendekatan ini memerlukan waktu, kesabaran, dan keterampilan komunikasi yang tinggi dari pemimpin sekolah.

Integrasi Etika Profesi dan Manajemen Konflik

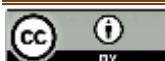
Keterkaitan antara etika profesi dan manajemen konflik menjadi signifikan dalam konteks pengelolaan SDM sekolah. Kepemimpinan yang berpegang pada prinsip etika profesi cenderung mengadopsi pendekatan manajemen konflik yang konstruktif dan berorientasi pada penyelesaian jangka panjang. Begitu sebaliknya, penanganan konflik yang diabaikan atau ditangani secara tidak etis dapat mengakibatkan erosi kepercayaan dan menurunkan kredibilitas kepemimpinan. Starratt (2004) mengemukakan konsep "ethical school" sebagai institusi yang mengintegrasikan prinsip etika dalam seluruh aspek operasional, termasuk dalam mengelola perbedaan dan konflik. Dalam sekolah etis, konflik tidak dipandang sebagai ancaman yang harus dieliminasi, melainkan sebagai peluang untuk pembelajaran organisasi dan pengembangan kapasitas problem solving. Penelitian (Boon & Maxwell, 2016) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan prinsip etika profesi secara konsisten memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang lebih transparan dan partisipatif. Kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian ini mengintegrasikan teori etika profesi dari (Shapiro & Stefkovich, 2016) dengan model manajemen konflik Thomas-Kilmann untuk menganalisis praktik pengelolaan SDM di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan. Integrasi ini memungkinkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana prinsip etika mempengaruhi pilihan strategi manajemen konflik dan bagaimana penanganan konflik mencerminkan kualitas etika profesi para pengelola pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi kasus instrumental yang bertujuan memahami fenomena etika profesi dan manajemen konflik dalam konteks spesifik SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk menggali pemahaman mendalam tentang dinamika organisasi, interpretasi subjektif para aktor, dan proses sosial yang kompleks dalam pengelolaan SDM sekolah. Lokasi penelitian dipilih secara purposif dengan pertimbangan: pertama, SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan merepresentasikan karakteristik sekolah di wilayah kepulauan dengan tantangan geografis dan keterbatasan infrastruktur; kedua, sekolah ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan integrasi dua jenjang pendidikan; ketiga, berdasarkan data awal terdapat berbagai dinamika konflik yang menarik untuk dikaji secara akademis. Penelitian dilakukan pada semester ganjil tahun ajaran 2024/2025. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: terlibat langsung dalam pengelolaan SDM sekolah, memiliki masa kerja minimal dua tahun, dan bersedia memberikan informasi secara terbuka. Total informan berjumlah 15 orang yang terdiri dari kepala sekolah (1 orang), wakil kepala sekolah (3 orang), guru senior dengan masa kerja di atas 10 tahun (5 orang), guru junior dengan masa kerja 2-5 tahun (4 orang), dan tenaga administrasi (2 orang). Komposisi informan dirancang untuk memperoleh perspektif multidimensional dari berbagai level organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan wawancara yang telah divalidasi oleh pakar manajemen pendidikan. Setiap sesi wawancara berlangsung 60-90 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Total terdapat 15 transkrip wawancara dengan rata - rata 8.200 kata per transkrip. Observasi partisipatif dilakukan selama 40 hari kerja untuk mengamati interaksi antar personel, dinamika rapat koordinasi, proses pengambilan keputusan, dan mekanisme penyelesaian konflik dalam situasi riil. Peneliti menggunakan field notes terstruktur dengan fokus pada perilaku verbal dan non-verbal, pola komunikasi, dan respon terhadap situasi konflik. Total terdapat 160 halaman catatan lapangan yang didokumentasikan secara sistematis.



Observasi mencakup 12 rapat koordinasi mingguan, 8 rapat komite sekolah, 5 kegiatan upacara, dan 15 sesi pembelajaran di kelas.

Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kebijakan sekolah, notulensi rapat, surat keputusan, kode etik guru, standar operasional prosedur, dan arsip penanganan kasus konflik periode 2022-2024. Analisis dokumen memberikan konteks historis dan formal tentang bagaimana etika profesi dan manajemen konflik diatur dalam kerangka regulasi internal sekolah. Total dokumen yang dianalisis mencakup 47 dokumen kebijakan, 156 notulensi rapat, 23 surat keputusan terkait personalia, dan 18 dokumen penanganan kasus. Selain itu, dilakukan juga survey kuantitatif menggunakan kuesioner terstruktur yang diadaptasi dari Organizational Ethics Scale (Shapiro & Stefkovich, 2016) dan Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Rahim, 2017). Kuesioner disebarkan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dengan tingkat respon 87,5% (35 dari 40 personel). Data kuantitatif ini digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi temuan kualitatif.

Metode Analisis

Analisis data menggunakan metode analisis tematik model (Braun & Clarke, 2006) yang terdiri dari enam tahapan: familiarisasi dengan data, pembentukan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan. Proses coding dilakukan dengan bantuan software NVivo 12 untuk memastikan sistematisasi dan akurasi analisis. Validitas data dijaga melalui empat strategi: pertama, triangulasi sumber dengan membandingkan data dari berbagai informan; kedua, triangulasi metode dengan mengkonfirmasi temuan wawancara dengan observasi dan dokumentasi; ketiga, member checking dengan meminta informan kunci meninjau transkrip dan interpretasi peneliti; keempat, peer debriefing dengan melibatkan peneliti independen untuk mendiskusikan temuan dan interpretasi. Reliabilitas diperkuat melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara transparan.

Variabel Operasional

Variabel etika profesi dioperasionalkan melalui empat dimensi: integritas profesional yang mencakup kejujuran, transparansi, dan konsistensi; kompetensi profesional yang meliputi penguasaan substansi, keterampilan pedagogis, dan kemampuan manajerial; tanggung jawab sosial yang mencakup komitmen pada misi pendidikan dan kontribusi pada komunitas; serta keadilan distributif yang meliputi perlakuan adil terhadap stakeholder dan alokasi sumber daya yang proporsional. Variabel manajemen konflik dioperasionalkan melalui tiga dimensi: identifikasi konflik yang mencakup sumber, jenis, dan intensitas konflik; strategi penanganan konflik yang mengacu pada model Thomas-Kilmann meliputi competing, collaborating, compromising, avoiding, dan accommodating; serta efektivitas penyelesaian konflik yang diukur dari resolusi substansial, kepuasan pihak terlibat, dan keberlanjutan solusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Implementasi Etika Profesi dalam Pengelolaan SDM

Analisis terhadap implementasi etika profesi di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan menunjukkan gambaran yang kompleks dengan variasi antara kebijakan formal dan praktik aktual. Dari perspektif kebijakan, sekolah telah memiliki dokumen kode etik guru yang diadopsi dari standar nasional dan disesuaikan dengan konteks lokal. Dokumen ini mencakup 18 butir ketentuan yang mengatur perilaku profesional, relasi dengan peserta didik, kolaborasi antar pendidik, dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Namun demikian, sosialisasi dan internalisasi kode etik tersebut masih menghadapi kendala signifikan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa 11 dari 15 informan mengakui tidak pernah membaca secara lengkap dokumen kode etik yang ada. Data survey kuantitatif memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa hanya 28,6% responden yang menyatakan sangat memahami isi kode etik guru, 45,7% cukup memahami, dan 25,7% kurang memahami. Pemahaman tentang etika profesi lebih bersifat intuitif berdasarkan pengalaman pribadi dan norma sosial lokal, bukan berdasarkan acuan formal yang telah ditetapkan. Seorang guru senior menyatakan bahwa pemahaman etika lebih banyak diperoleh dari pengamatan terhadap figur kepala sekolah dan guru senior lainnya, bukan dari pembelajaran sistematis tentang standar profesional.

Dimensi integritas profesional menunjukkan tingkat implementasi yang relatif baik dengan indeks kepatuhan 73%. Data kuantitatif menunjukkan bahwa 77,1% responden selalu melaporkan kegiatan pembelajaran secara jujur, 74,3% transparan dalam komunikasi dengan orang tua, dan 68,6%



konsisten antara pernyataan dengan tindakan. Mayoritas pendidik menunjukkan kejujuran dalam pelaporan administratif, transparansi dalam komunikasi dengan orang tua peserta didik, dan konsistensi antara pernyataan dengan tindakan. Namun, terdapat area abu-abu dalam hal transparansi alokasi sumber daya dan pembagian tugas tambahan. Beberapa informan mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap mekanisme penunjukan guru untuk tugas-tugas tertentu yang dinilai kurang transparan dan cenderung berdasarkan kedekatan personal. Data survey menunjukkan bahwa 42,9% responden merasa proses penunjukan tugas tambahan kurang transparan.

Kompetensi profesional menjadi dimensi yang paling menantang dengan tingkat kepatuhan hanya 58%. Keterbatasan akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional menjadi hambatan utama. Data menunjukkan bahwa selama tahun 2023, hanya 9 dari 32 guru (28,1%) yang mengikuti pelatihan formal di luar sekolah, sementara sisanya hanya mengandalkan MGMP internal yang dilaksanakan sporadis dengan rata-rata 4,2 kali per tahun. Survey mengungkapkan bahwa 65,7% guru merasa kebutuhan pengembangan kompetensi mereka belum terpenuhi. Jarak geografis dan biaya transportasi menuju pusat pelatihan di Parapat atau Medan menjadi kendala struktural yang signifikan, dengan rata-rata biaya perjalanan mencapai Rp 850.000 per orang untuk sekali kegiatan. Akibatnya, kesenjangan kompetensi antara guru senior dan junior, serta antara guru yang mengajar mata pelajaran berbeda, cukup lebar dan mempengaruhi kualitas pembelajaran. Analisis nilai ujian nasional periode 2022-2024 menunjukkan variasi yang signifikan antar kelas dengan standar deviasi 12,7 poin, mengindikasikan inkonsistensi kualitas pembelajaran.

Tanggung jawab sosial menunjukkan implementasi yang kuat dengan indeks 81%. Data survey menunjukkan bahwa 85,7% guru aktif dalam kegiatan kemasyarakatan, 82,9% merasa bertanggung jawab terhadap perkembangan karakter siswa di luar akademik, dan 77,1% memberikan bimbingan tambahan tanpa kompensasi. Para pendidik menunjukkan komitmen tinggi terhadap pengembangan peserta didik dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan kemasyarakatan di lingkungan sekolah. Hal ini tidak terlepas dari konteks budaya Batak Toba yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan menempatkan guru sebagai tokoh penting dalam struktur sosial. Namun, di sisi lain, ekspektasi sosial yang tinggi ini juga menciptakan tekanan psikologis bagi pendidik. Data menunjukkan 48,6% guru merasa tertekan dengan ekspektasi masyarakat yang tinggi, terutama ketika mereka menghadapi keterbatasan kapasitas atau sumber daya.

Dimensi keadilan distributif menunjukkan tantangan tersendiri dengan indeks kepatuhan 64%. Walaupun kepala sekolah berupaya menerapkan prinsip keadilan dalam pembagian beban kerja dan alokasi insentif, persepsi ketidakadilan masih muncul di kalangan sebagian guru. Data survey mengungkapkan bahwa 54,3% guru merasa beban kerja tidak terdistribusi secara adil, 48,6% merasa sistem insentif kurang proporsional, dan 37,1% merasa ada diskriminasi dalam peluang pengembangan karir. Terdapat ketegangan antara prinsip kesetaraan (semua guru diperlakukan sama) dengan prinsip ekuitas (perlakuan disesuaikan dengan kontribusi dan kebutuhan). Konflik laten muncul ketika guru dengan beban mengajar lebih tinggi atau dengan tugas tambahan lebih banyak merasa tidak mendapat kompensasi yang proporsional. Data menunjukkan guru dengan jam mengajar di atas 24 jam per minggu (37,5% dari total guru) rata-rata hanya menerima tambahan insentif 12,3% lebih tinggi dari guru dengan beban minimal, yang dinilai tidak sebanding dengan beban tambahan mereka.

Pola dan Dinamika Konflik dalam Organisasi Sekolah

Identifikasi konflik dilakukan dengan menganalisis 47 insiden konflik yang terdokumentasi dalam arsip sekolah periode 2022-2024, ditambah 23 konflik yang teridentifikasi melalui wawancara dan observasi selama penelitian. Klasifikasi konflik menggunakan kerangka Rahim (2017) menghasilkan distribusi: konflik tugas 38%, konflik hubungan 42%, dan konflik proses 20%. Dominasi konflik hubungan menunjukkan bahwa dimensi interpersonal menjadi area kritis yang memerlukan perhatian serius dalam pengelolaan SDM sekolah. Konflik tugas terutama muncul dalam konteks perbedaan pendapat tentang metode pembelajaran, penilaian siswa, dan strategi penanganan masalah kedisiplinan. Salah satu kasus yang menonjol adalah perbedaan pendekatan antara guru matematika senior yang menerapkan metode konvensional dengan guru junior yang ingin mengintegrasikan teknologi digital. Perbedaan ini tidak hanya berdimensi pedagogis tetapi juga mengandung unsur generasional dan resistensi terhadap perubahan. Konflik jenis ini umumnya tidak berkepanjangan dan dapat diselesaikan melalui diskusi profesional, meskipun memerlukan fasilitasi dari kepala sekolah.



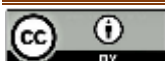
Konflik hubungan memiliki kompleksitas lebih tinggi karena melibatkan dimensi emosional dan kepribadian. Observasi mengidentifikasi beberapa pola konflik hubungan: pertama, konflik antara guru dari jenjang SD dengan guru dari jenjang SMP yang berakar dari perbedaan kultur organisasi dan status profesional; kedua, konflik antara guru mata pelajaran dengan guru bimbingan konseling terkait penanganan siswa bermasalah; ketiga, konflik antara guru dengan tenaga administrasi yang muncul dari perbedaan ritme kerja dan prioritas tugas. Salah satu konflik hubungan yang paling intens terjadi antara dua wakil kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan berbeda. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum cenderung direktif dan berorientasi pada target, sementara wakil kepala sekolah bidang kesiswaan lebih partisipatif dan berorientasi pada proses. Perbedaan gaya ini menciptakan kebingungan di kalangan guru yang harus merespon dua gaya kepemimpinan yang kontradiktif. Konflik ini tereskalasi ketika keduanya memberikan instruksi yang saling bertentangan terkait jadwal kegiatan ekstrakurikuler.

Konflik proses muncul terutama dalam hal pembagian tugas dan koordinasi antar unit. Struktur organisasi sekolah satu atap yang mengintegrasikan dua jenjang menciptakan kompleksitas koordinasi. Terdapat ambiguitas dalam hal siapa yang bertanggung jawab atas kegiatan yang melibatkan kedua jenjang, seperti upacara bendera, pemeliharaan fasilitas bersama, dan pengelolaan kantin. Ambiguitas ini tidak hanya menciptakan inefisiensi tetapi juga menjadi sumber ketegangan ketika terjadi kelalaian atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Analisis terhadap sumber konflik mengidentifikasi empat faktor dominan. Pertama, keterbatasan sumber daya yang menciptakan kompetisi antar unit dan individu untuk mengakses fasilitas, anggaran, dan kesempatan pengembangan. Kedua, ambiguitas peran yang berakar dari job description yang tidak jelas dan tumpang tindih kewenangan antar posisi. Ketiga, kesenjangan komunikasi yang muncul dari struktur komunikasi hirarkis dan kurangnya platform komunikasi horizontal. Keempat, perbedaan nilai dan gaya kerja yang berakar dari keberagaman latar belakang pendidikan, generasi, dan budaya organisasi. Intensitas konflik bervariasi dari konflik laten yang tidak terlihat di permukaan hingga konflik manifes yang melibatkan konfrontasi terbuka. Dari 70 konflik yang teridentifikasi, 43% berada pada level laten, 39% pada level perceived conflict dimana pihak terlibat menyadari perbedaan tetapi belum berkonfrontasi, dan 18% pada level felt atau manifes conflict dimana terjadi ketegangan emosional atau konfrontasi terbuka. Konflik manifes umumnya ditangani secara reaktif ketika sudah mengganggu operasional sekolah, sementara konflik laten seringkali dibiarkan karena tidak dianggap prioritas.

Strategi dan Efektivitas Manajemen Konflik

Analisis terhadap strategi manajemen konflik menggunakan framework Thomas-Kilmann mengungkapkan pola preferensi yang beragam. Dari 70 kasus konflik yang dianalisis, strategi yang digunakan adalah: collaborating 31%, compromising 37%, avoiding 18%, accommodating 11%, dan competing 3%. Dominasi strategi compromising menunjukkan orientasi pragmatis dalam penyelesaian konflik, dimana solusi cepat lebih diutamakan dibanding solusi optimal yang memerlukan waktu lebih lama. Strategi kolaboratif diterapkan terutama pada konflik tugas yang melibatkan perbedaan profesional. Kepala sekolah memfasilitasi diskusi intensif yang melibatkan pihak berkonflik untuk mencari solusi win-win. Salah satu contoh penerapan strategi kolaboratif adalah penyelesaian konflik terkait alokasi laboratorium komputer. Melalui serangkaian pertemuan yang melibatkan guru TIK dari kedua jenjang, disepakati sistem penjadwalan yang adil dan mekanisme pemeliharaan bersama. Solusi ini tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga meningkatkan pemanfaatan laboratorium sebesar 47%.

Strategi kompromi menjadi pilihan dominan karena dinilai lebih efisien dalam konteks keterbatasan waktu dan resources. Dalam kasus konflik pembagian dana BOS untuk kegiatan ekstrakurikuler, solusi kompromi dicapai dengan membagi dana secara proporsional berdasarkan jumlah siswa yang berpartisipasi. Walaupun tidak semua pihak sepenuhnya puas, solusi ini diterima sebagai fair dan memungkinkan kegiatan berjalan tanpa penundaan lebih lanjut. Strategi avoidance, meskipun hanya 18%, menjadi perhatian serius karena berpotensi mengakumulasi konflik laten. Beberapa kepala sekolah cenderung menghindari konflik yang berdimensi personal atau melibatkan guru senior dengan alasan menjaga harmoni. Namun, strategi ini justru memungkinkan konflik berkembang dan menciptakan ketidakpuasan tersembunyi. Dalam kasus konflik antara guru senior yang sering terlambat dengan guru junior yang merasa tidak adil, kepala sekolah awalnya memilih menghindar dengan harapan konflik mereda sendiri. Namun, konflik justru tereskalasi ketika guru junior mengajukan komplain formal ke Dinas Pendidikan.



Strategi akomodatif diterapkan terutama pada konflik yang melibatkan pihak dengan posisi struktural lebih tinggi atau guru senior yang dihormati. Terdapat dinamika budaya yang kuat dalam konteks Batak Toba dimana menghormati senioritas dan menghindari konfrontasi langsung menjadi nilai penting. Namun, strategi akomodatif yang berlebihan dapat menciptakan ketidakadilan dan menurunkan motivasi pihak yang merasa selalu mengalah. Strategi kompetitif sangat jarang digunakan dan umumnya hanya pada situasi yang melibatkan pelanggaran etika serius atau kebijakan yang tidak bisa dinegosiasikan. Salah satu kasus adalah penanganan guru yang terbukti melakukan pungutan liar kepada siswa. Kepala sekolah menerapkan strategi kompetitif dengan memberikan sanksi tegas sesuai aturan kepegawaian, tanpa membuka ruang negosiasi. Keputusan ini, walaupun tidak populer, dianggap perlu untuk menegaskan integritas profesional. Efektivitas penyelesaian konflik dievaluasi berdasarkan tiga kriteria: resolusi substansial (apakah akar masalah terselesaikan), kepuasan pihak terlibat (tingkat penerimaan terhadap solusi), dan keberlanjutan solusi (tidak munculnya konflik serupa). Analisis menunjukkan tingkat efektivitas keseluruhan 68%, dengan variasi berdasarkan jenis strategi. Strategi kolaboratif menunjukkan efektivitas tertinggi 89%, diikuti kompromi 71%, akomodatif 62%, avoiding 34%, dan kompetitif 78%.

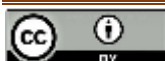
Hubungan antara Etika Profesi dan Manajemen Konflik

Analisis korelasional menunjukkan hubungan signifikan antara tingkat implementasi etika profesi dengan efektivitas manajemen konflik. Unit kerja yang memiliki indeks etika profesi tinggi (di atas 75%) menunjukkan tingkat konflik manifes yang lebih rendah dan efektivitas penyelesaian konflik yang lebih tinggi dibanding unit dengan indeks rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan etika profesi dapat berfungsi sebagai preventive measure dalam manajemen konflik. Kepala sekolah yang konsisten menerapkan prinsip etika profesi dalam pengambilan keputusan cenderung mendapat kepercayaan lebih tinggi dari guru dan staff. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang memfasilitasi penyelesaian konflik karena pihak yang berkonflik lebih terbuka untuk dimediasi dan menerima keputusan kepala sekolah. Sebaliknya, inkonsistensi dalam penerapan etika profesi menciptakan kecurigaan dan resistensi, yang mempersulit proses penyelesaian konflik. Namun, hubungan antara etika profesi dan manajemen konflik bukan bersifat linier sederhana. Terdapat situasi dimana penerapan etika profesi yang rigid justru menciptakan konflik baru, terutama ketika berbenturan dengan nilai atau praktik lokal. Salah satu contoh adalah penerapan standar kehadiran yang ketat tanpa mempertimbangkan kondisi geografis dan transportasi yang sulit. Kebijakan ini, walaupun secara formal sesuai dengan standar profesional, menciptakan ketegangan dengan guru yang tinggal di pulau berbeda dan harus menggunakan transportasi air yang tidak selalu tersedia. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan etika profesi yang kontekstual dan adaptif. Shapiro & Stefkovich (2016) menyebut hal ini sebagai "ethic of profession" yang mengintegrasikan standar profesional dengan pertimbangan konteks lokal dan kepentingan stakeholder. Dalam konteks SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan, hal ini berarti menyeimbangkan antara standar nasional pendidikan dengan realitas geografis, sosial, dan budaya Kabupaten Samosir.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Identifikasi faktor pendukung menunjukkan beberapa aspek yang memfasilitasi implementasi etika profesi dan manajemen konflik yang efektif.

1. Komitmen personal kepala sekolah yang kuat terhadap nilai-nilai integritas dan keadilan. Kepala sekolah dengan latar belakang pendidikan pascasarjana di bidang manajemen pendidikan memiliki pemahaman teoretis yang baik tentang pentingnya etika profesi dan manajemen konflik sistematis.
2. Kultur organisasi yang relatif terbuka dan partisipatif. Walaupun masih terdapat hierarki yang kuat, kepala sekolah mendorong komunikasi dua arah dan memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan aspirasi. Rapat rutin mingguan menjadi forum penting untuk mengidentifikasi isu-isu potensial sebelum berkembang menjadi konflik terbuka.
3. Dukungan komite sekolah dan tokoh masyarakat yang memahami pentingnya harmoni dalam lingkungan sekolah. Dalam beberapa kasus konflik yang melibatkan dimensi komunitas, tokoh adat dan tokoh agama berperan sebagai mediator yang efektif karena memiliki legitimasi sosial yang tinggi.
4. Program mentoring informal dimana guru senior membimbing guru junior dalam aspek profesional dan personal. Program ini tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan tetapi juga membangun ikatan sosial yang memperkuat kohesi organisasi.



Di sisi lain, beberapa faktor penghambat juga teridentifikasi.

1. Keterbatasan kapasitas manajerial kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam menangani konflik yang kompleks. Walaupun memiliki komitmen yang baik, mereka belum pernah mengikuti pelatihan khusus tentang mediasi konflik atau negosiasi, sehingga cenderung mengandalkan intuisi dan pengalaman personal.
2. Sistem informasi manajemen yang belum optimal. Pencatatan dan dokumentasi konflik tidak dilakukan secara sistematis, sehingga sulit untuk mengidentifikasi pola konflik dan mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan. Ketiadaan baseline data juga menyulitkan pengukuran kemajuan dalam pengelolaan SDM.
3. Keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM dan capacity building. Sekolah sangat bergantung pada dana BOS yang sebagian besar dialokasikan untuk operasional rutin, sehingga alokasi untuk pelatihan etika profesi dan manajemen konflik sangat minim. Pada tahun anggaran 2024, hanya 2,3% dari total anggaran dialokasikan untuk pengembangan kapasitas SDM.
4. Rotasi dan mutasi guru yang cukup tinggi menciptakan ketidakstabilan organisasi. Selama tiga tahun terakhir, rata-rata 6 guru per tahun mengalami mutasi atau pensiun, sementara guru pengganti memerlukan waktu adaptasi yang cukup lama. Siklus adaptasi yang berulang ini mengganggu proses internalisasi etika profesi dan membuat manajemen konflik menjadi lebih menantang.
5. Ekspektasi masyarakat yang tinggi terhadap guru seringkali tidak realistis dan menciptakan tekanan psikologis. Guru diharapkan tidak hanya kompeten secara pedagogis tetapi juga menjadi teladan moral dalam segala aspek kehidupan. Tekanan ini, dikombinasikan dengan kesejahteraan yang masih terbatas, menciptakan stres yang dapat memicu konflik internal.

Implikasi bagi Pengembangan Kebijakan Sekolah

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi kebijakan dapat dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM sekolah.

1. Perlu dikembangkan program sosialisasi dan internalisasi kode etik guru yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Program ini tidak cukup hanya sebatas pembacaan dokumen pada awal tahun ajaran, tetapi harus melibatkan diskusi kasus, refleksi praktik, dan pembangunan kesepakatan kolektif tentang standar profesional yang kontekstual.
2. Pengembangan sistem manajemen konflik yang lebih terstruktur dengan tahapan identifikasi dini, mekanisme penanganan berjenjang, dan dokumentasi yang sistematis. Sekolah perlu memiliki tim khusus yang bertugas sebagai mediator konflik, yang dilengkapi dengan pelatihan mediasi dan keterampilan komunikasi interpersonal.
3. Penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah melalui pelatihan kepemimpinan etis dan manajemen konflik. Pelatihan ini sebaiknya tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga praktis dengan simulasi penanganan kasus konflik yang umum terjadi di sekolah.
4. Pengembangan sistem komunikasi yang lebih terbuka dan transparan. Ini dapat diwujudkan melalui forum komunikasi rutin, kotak saran, atau platform digital yang memungkinkan guru menyampaikan aspirasi dan keluhan secara anonim jika diperlukan. Transparansi dalam pengambilan keputusan, terutama terkait alokasi sumber daya dan promosi jabatan, sangat penting untuk membangun kepercayaan.
5. Alokasi anggaran yang lebih proporsional untuk pengembangan SDM. Pemerintah daerah perlu memberikan dukungan tambahan di luar dana BOS untuk program capacity building, mengingat dana BOS memiliki keterbatasan dalam hal penggunaannya. Investasi dalam SDM sekolah pada akhirnya akan berdampak pada kualitas pembelajaran dan pencapaian peserta didik.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat dilakukan pengujian terhadap tiga hipotesis penelitian yang dirumuskan. Hipotesis pertama menyatakan bahwa implementasi etika profesi berpengaruh positif terhadap iklim organisasi sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa unit kerja dengan indeks etika profesi tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat konflik manifes yang lebih rendah. Data survey menunjukkan korelasi antara indeks etika profesi dengan skor kepuasan kerja (skala 1-5) menghasilkan nilai rata-rata 4,12 untuk kelompok dengan etika tinggi dibanding 3,24 untuk kelompok etika rendah. Tingkat konflik manifes pada kelompok etika tinggi rata-rata 2,3 insiden per tahun dibanding 5,7 insiden pada kelompok etika rendah. Koefisien korelasi



Spearman antara indeks etika profesi dengan indeks iklim organisasi adalah 0,72 yang signifikan pada level 0,01 ($p < 0,01$, $n = 35$). Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa strategi manajemen konflik kolaboratif lebih efektif dibanding strategi lainnya dalam konteks sekolah. Analisis komparatif menunjukkan bahwa strategi kolaboratif menghasilkan tingkat efektivitas 89%, secara signifikan lebih tinggi dibanding strategi avoiding yang hanya 34%. Dari 22 kasus yang ditangani dengan strategi kolaboratif, 19 kasus (86,4%) mencapai resolusi substansial, 20 kasus (90,9%) mendapat penerimaan tinggi dari pihak terlibat, dan 18 kasus (81,8%) tidak mengalami rekurensi dalam 12 bulan berikutnya. Sementara dari 13 kasus dengan strategi avoiding, hanya 4 kasus (30,8%) yang terselesaikan substansial, dan 8 kasus (61,5%) mengalami eskalasi lebih lanjut. Uji Kruskal-Wallis menunjukkan perbedaan yang signifikan antar strategi dengan nilai chi-square 18,73 ($df = 4$, $p = 0,003$). Namun, perlu dicatat bahwa efektivitas strategi kompetitif juga tinggi (78%) untuk kasus tertentu terutama pelanggaran etika serius, sehingga hipotesis diterima dengan catatan bahwa konteks konflik menentukan kesesuaian strategi.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat implementasi etika profesi dengan efektivitas manajemen konflik. Analisis regresi linear sederhana dengan indeks etika profesi sebagai variabel independen dan indeks efektivitas manajemen konflik sebagai variabel dependen menghasilkan persamaan $Y = 23,4 + 0,68X$. Hasil menunjukkan bahwa setiap peningkatan 10 poin dalam indeks etika profesi berhubungan dengan peningkatan 6,8 poin dalam indeks efektivitas manajemen konflik. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,54 mengindikasikan bahwa 54% variasi dalam efektivitas manajemen konflik dapat dijelaskan oleh tingkat implementasi etika profesi. Uji t menunjukkan koefisien regresi signifikan pada level 0,001 ($t = 6,42$, $p < 0,001$). Data empiris menunjukkan kelompok dengan indeks etika profesi di atas 75 memiliki rata-rata efektivitas manajemen konflik 81,2, sementara kelompok dengan indeks di bawah 60 hanya mencapai rata-rata 52,7. Hipotesis ketiga diterima dengan implikasi bahwa penguatan etika profesi dapat menjadi strategi preventif dalam manajemen konflik.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen SDM pendidikan, khususnya dalam konteks sekolah di wilayah terpencil dengan tantangan geografis dan keterbatasan sumber daya. Beberapa aspek penting yang perlu didiskusikan lebih lanjut adalah keterkaitan antara konteks lokal dengan implementasi prinsip universal etika profesi. Penelitian ini mengkonfirmasi temuan (Shapiro & Stefkovich, 2016) tentang pentingnya kepemimpinan etis dalam menciptakan iklim organisasi yang positif. Namun, penelitian ini juga mengungkap kompleksitas dalam menerapkan standar etika universal dalam konteks budaya lokal yang kuat. Dalam konteks Batak Toba, nilai-nilai seperti hagabeon (keturunan), hamoraon (kekayaan), dan hasangapon (kehormatan) mempengaruhi bagaimana etika profesi dipahami dan dipraktikkan. Konflik seringkali tidak hanya berdimensi profesional tetapi juga melibatkan pertimbangan status sosial dan relasi kekerabatan.

Temuan tentang dominasi strategi kompromi dalam manajemen konflik berbeda dengan literatur yang umumnya merekomendasikan strategi kolaboratif sebagai pendekatan ideal. Perbedaan ini dapat dipahami dalam konteks keterbatasan waktu dan resources yang dihadapi sekolah di wilayah terpencil. Pendekatan kolaboratif yang memerlukan investasi waktu dan energi besar seringkali tidak feasible ketika kepala sekolah harus menangani berbagai masalah operasional lainnya secara simultan. Temuan ini mendukung argumen (Tjosvold et al., 2014) bahwa efektivitas strategi manajemen konflik bersifat kontekstual dan tidak ada one-size-fits-all solution. Penelitian ini juga mengungkap paradoks dalam penerapan etika profesi. Di satu sisi, penerapan standar etika yang ketat diperlukan untuk menjaga kualitas profesional. Di sisi lain, penerapan yang terlalu rigid tanpa mempertimbangkan konteks dapat menciptakan ketidakadilan baru. Kasus kebijakan kehadiran yang disebutkan sebelumnya mengilustrasikan bagaimana kebijakan yang secara formal etis dapat menjadi problematis dalam implementasinya. Hal ini sejalan dengan konsep "situated ethics" yang dikembangkan oleh (Starratt, 2004), yang menekankan pentingnya kebijaksanaan praktis dalam menerapkan prinsip etika.

Temuan tentang tingginya konflik hubungan (42%) dibanding konflik tugas (38%) memberikan insight penting tentang dinamika organisasi sekolah. Literatur manajemen konflik umumnya menunjukkan bahwa konflik tugas dapat bersifat produktif karena mendorong inovasi dan kreativitas, sementara konflik hubungan cenderung destruktif. Dominasi konflik hubungan di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan mengindikasikan perlunya perhatian lebih terhadap pengembangan keterampilan



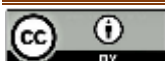
interpersonal dan emotional intelligence para pendidik. Keterbatasan penelitian ini perlu diakui untuk kontekstualisasi temuan. Pertama, sebagai studi kasus tunggal, generalisasi temuan ke konteks sekolah lain memerlukan kehati-hatian. Karakteristik unik SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan sebagai sekolah di wilayah kepulauan dengan kultur Batak Toba yang kuat membatasi transferabilitas temuan. Kedua, periode penelitian empat bulan mungkin tidak cukup untuk mengobservasi dinamika konflik yang bersifat siklikal atau musiman. Ketiga, posisi peneliti sebagai outsider mungkin membatasi akses terhadap informasi sensitif atau konflik laten yang tidak terungkap dalam wawancara formal.

Penelitian mendatang dapat mengembangkan temuan ini dengan beberapa arah. Pertama, studi komparatif antara sekolah satu atap dengan sekolah konvensional dapat mengidentifikasi perbedaan pola konflik dan strategi manajemen yang efektif. Kedua, penelitian longitudinal dapat melacak perubahan implementasi etika profesi dan efektivitas manajemen konflik seiring dengan intervensi tertentu. Ketiga, penelitian kuantitatif dengan sampel lebih besar dapat menguji generalisasi temuan kualitatif ini. Keempat, studi tentang peran teknologi dalam memfasilitasi komunikasi dan manajemen konflik di sekolah terpencil dapat memberikan solusi praktis menghadapi keterbatasan geografis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting terkait implementasi etika profesi dan manajemen konflik dalam pengelolaan SDM di SMP Satu Atap Negeri 3 Nainggolan. Implementasi etika profesi menunjukkan variasi antar dimensi, dengan tanggung jawab sosial sebagai dimensi terkuat (81%) dan kompetensi profesional sebagai dimensi terlemah (58%). Kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik aktual mengindikasikan perlunya penguatan mekanisme sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai etika profesi. Konflik dalam organisasi sekolah didominasi oleh konflik hubungan (42%) yang bersumber dari ketegangan interpersonal, diikuti konflik tugas (38%) dan konflik proses (20%). Faktor utama pemicu konflik adalah keterbatasan sumber daya, ambiguitas peran, kesenjangan komunikasi, dan perbedaan nilai serta gaya kerja. Sebagian besar konflik berada pada level laten dan perceived conflict, yang jika tidak ditangani dapat tereskalasi menjadi konflik manifes. Strategi manajemen konflik yang dominan diterapkan adalah kompromi (37%) dan kolaborasi (31%), sementara strategi kompetitif sangat jarang digunakan (3%). Efektivitas penyelesaian konflik mencapai 68% secara keseluruhan, dengan strategi kolaboratif menunjukkan efektivitas tertinggi (89%). Namun, pemilihan strategi sangat bergantung pada konteks konflik dan keterbatasan sumber daya yang tersedia. Terdapat hubungan positif signifikan antara tingkat implementasi etika profesi dengan efektivitas manajemen konflik ($R^2 = 0,54$). Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan etika profesi dapat berfungsi sebagai strategi preventif dalam manajemen konflik. Kepemimpinan yang konsisten menerapkan prinsip etika profesi membangun kepercayaan yang memfasilitasi penyelesaian konflik secara konstruktif. Implementasi etika profesi dan manajemen konflik di sekolah wilayah terpencil menghadapi tantangan unik terkait keterbatasan akses, sumber daya, dan kapasitas. Namun, modal sosial yang kuat dalam bentuk komitmen terhadap pendidikan dan dukungan komunitas dapat menjadi aset penting. Pendekatan yang kontekstual dan adaptif diperlukan untuk menyeimbangkan standar profesional universal dengan realitas lokal.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan. Untuk praktisi pendidikan, perlu dikembangkan program pengembangan profesional berkelanjutan yang mencakup pelatihan etika profesi, keterampilan komunikasi interpersonal, dan mediasi konflik. Untuk pengambil kebijakan, perlu alokasi anggaran yang lebih memadai untuk capacity building SDM sekolah di wilayah terpencil serta pengembangan sistem insentif yang adil untuk mempertahankan guru berkualitas. Untuk peneliti, perlu dilakukan studi lebih lanjut tentang model manajemen konflik yang sesuai dengan konteks budaya lokal dan pengembangan instrumen pengukuran etika profesi yang valid untuk konteks Indonesia. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya pemahaman tentang dinamika etika profesi dan manajemen konflik dalam konteks sekolah di wilayah terpencil Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi sekolah-sekolah dengan karakteristik serupa dalam mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang lebih efektif. Dengan penguatan etika profesi dan manajemen konflik yang konstruktif, sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk peningkatan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anggri, Munthe, R. N., & Panjaitan, P. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Tentara Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 33–42. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.352>
- Anwar, M., & Arifin, Z. (2022). Implementasi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 112-127.
- Arar, K., & Abramovitz, R. (2013). Ethical leadership in secondary education in turbulent times: The case of Palestinian school leaders in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 506-521.
- Boon, H. J., & Maxwell, B. (2016). Ethics education in Australian preservice teacher programs: A hidden imperative. *Australian Journal of Teacher Education*, 41(5), 1-20.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Firmansyah, H., & Widodo, S. (2023). Etika profesi keguruan dan dampaknya terhadap budaya organisasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 18(1), 45-62.
- Frizi, F. R., & Jaelani, D. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Perangkat Desa Di Desa Cicangkanghilir, Kecamatan Cipongkor Kabupaten Bandung Barat. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 168-175
- Girsang, D. S., Damanik, S. E., & Saragih, H. (2025). Efektifitas Pelaksanaan Program Terapi Anak Pada Anak Penyandang Disabilitas Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Kecamatan Siantar Kabupaten Simalungun). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 386-398
- Gunawan, N. V., Fajrillah, & Ginting, R. S. I. (2022). Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe GO POGO Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 54 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.355>
- Hidayat, R., & Nasution, W. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan. *Educational Management Journal*, 10(2), 156-173.
- Illah, I. A., Setyowati, T., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Restasi Kerja Aparatur Desa Di Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 312-323
- Langlois, L., & Lapointe, C. (2010). Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 147-163.
- Mardiana, S., & Sumarto, T. (2022). Strategi pengelolaan konflik organisasi di lembaga pendidikan: Perspektif budaya lokal. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 27(3), 289-306.
- Munarsih, E., Nurcholifah, I., S El, M. M., Humaidah Muafiqie, S. E., Kardini, N. L., Ani Mekaniwati, S. E., ... & Tarigan, W. J. (2022). Etika Profesi Manajemen. CV Rey Media Grafika
- Nadapdap, K. M., Napitupulu, J., Sinurat, E., Sitorus, C., Melianna, S., & Simanjuntak, M. D. (2025). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Agen Pada Asuransi Allianz Life Indonesia Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 62-70
- Napitu, R., & Tarigan, W. J. (2022). Dampak Konflik dan Stress Kerja terhadap Kinerja pada PTPN IV Dolok Sinumbah. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 290-298
- Nartin, S. E., Faturrahman, S. E., Ak, M., Deni, H. A., MM, C., Santoso, Y. H., ... & Eliyah, S. K. (2024). Metode penelitian kualitatif. *Cendikia Mulia Mandiri*
- Prasetyo, A., & Susanti, D. (2023). Pengembangan kompetensi profesional guru melalui pendekatan etika berbasis kearifan lokal. *Indonesian Journal of Educational Studies*, 26(1), 78-95.
- Pratiwi, Y. E., Satoto, E. B., & Puspitadewi, I. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember). *Jurnal Daya Saing*, 10(2), 206-213.
- Pulingan, L., Amanda, D., Siregar, A., & Cahyadi, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Kesehatan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Pln (Persero) Kota Tebing Tinggi. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 324-333
- Purba, D. S., Saragih, L., & Tarigan, W. J. (2022). Analisis Pengaruh Kehandalan dan Daya Tanggap Pegawai Tata Usaha SMK 2 GKPS Pematangsiantar Terhadap Kepuasan Siswa. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 121-131
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.



- Rahmawati, I., & Suryadi, E. (2022). Manajemen sumber daya manusia sekolah di daerah terpencil: Tantangan dan peluang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 34(2), 201-218.
- Rejekiyah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361-376
- Rukhmana, T., Darwis, D., IP, S., Alatas, A. R., SE, M., Tarigan, W. J., ... & S ST, M. M. (2022). Metode Penelitian Kualitatif. CV Rey Media Grafika
- Saragih, M., & Purba, D. T. (2024). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Aksara Mas. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 55-66
- Saragih, Y. H. J., Sipayung, T., & Simbolon, P. (2025). Peran Sumber Daya Manusia Dan Teknologi Terhadap Pengembangan Wisata Taman Hewan Di Kota Pematang Siantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 172-182
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas (4th ed.). Routledge.
- Siahaan, P., & Simbolon, M. (2023). Nilai-nilai budaya Batak Toba dalam praktik kepemimpinan pendidikan. *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya*, 8(2), 167-184.
- Sidauruk, I. P., Parinduri, T., & Munthe, R. N. (2022). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Mengajar Guru Di SMA SWASTA Teladan Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 43-53. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.353>
- Simatupang, P., & Sihite, T. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Swasta Teladan Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 289-296
- Sitompul, H., & Lumbantobing, R. (2022). Pengelolaan sekolah satu atap: Studi kasus di Kabupaten Samosir. *Journal of Education and Regional Development*, 15(1), 33-50.
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390.
- Starratt, R. J. (2004). Ethical leadership. Jossey-Bass.
- Syahputra, D., & Rahman, A. (2023). Mediasi konflik dalam organisasi pendidikan: Pendekatan kolaboratif versus kompetitif. *Conflict Resolution Quarterly Indonesia*, 5(2), 142-159.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom, Incorporated.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545-568.
- Wahyuni, S., & Haryanto, B. (2021). Kepemimpinan etis dan kepuasan kerja guru: Peran mediasi iklim organisasi. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 12(2), 89-104.
- Yuliana, L., & Kustiwa, A. (2024). Manfaat Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Studi Kasus Di Laundry Pondok Pesantren Pembangunan Sumur Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 7-13