



Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan

Volume 6 Nomor 6 Bulan Desember Tahun 2024 Halaman 6744 - 6758

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>

Manajemen Konflik dalam Organisasi Pembelajaran di Sekolah

Nur Rina Priyani Mirsa^{1✉}, Endang Sri Budi Herawati², Maya Novita Sari³

Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia^{1,2,3}

e-mail : nurrina@uny.ac.id¹, endangsribudiherawati@uny.ac.id², mayanovitasari@uny.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam mengatasi konflik linguistik di SMP Negeri 15 Yogyakarta dan menganalisis penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran yang kurang optimal, yang menjadi penyebab timbulnya konflik tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan observasi non-partisipatif dan wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan kerangka berpikir gaya manajemen konflik oleh M.A. Rahim yang mencakup lima gaya manajemen konflik yaitu *dominating, integrating, compromising, avoiding, and obliging*, serta teori organisasi pembelajaran oleh Peter Senge yang mencakup lima disiplin utama yaitu *personal mastery, shared vision, mental models, team learning, and systems thinking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SOP berbasis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 yang kaku menghambat fleksibilitas dalam menerapkan strategi manajemen konflik, yang hanya terbatas pada *obliging* dan *domination*. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi seperti *personal mastery, mental models*, dan *shared vision* di SMP Negeri 15 Yogyakarta belum optimal, yang menjadi latar belakang timbulnya konflik linguistik. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi sekolah dan organisasi pendidikan lainnya untuk mengoptimalkan penerapan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi dan strategi manajemen konflik guna mengurangi konflik linguistik di masa mendatang.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Konflik Linguistik, Organisasi Pembelajaran

Abstract

This study aims to identify the conflict management strategies implemented to address linguistic conflicts at SMP Negeri 15 Yogyakarta and to analyze the less-than-optimal application of learning organization principles, which are the root causes of these conflicts. The research uses a qualitative approach with non-participatory observation and interviews as data collection techniques. The data collected is analyzed using the conflict management framework by M.A. Rahim, which includes five conflict management styles: dominating, integrating, compromising, avoiding, and obliging, as well as Peter Senge's learning organization theory, which encompasses five key disciplines: personal mastery, shared vision, mental models, team learning, and systems thinking. The results of the study show that the rigid use of ISO 9001-based Quality Management System SOPs hinders flexibility in applying conflict management strategies, which are limited to obliging and dominating. Furthermore, the application of learning organization principles such as personal mastery, mental models, and shared vision at SMP Negeri 15 Yogyakarta has not been optimal, which serves as the background for the emergence of linguistic conflicts. This study provides practical recommendations for schools and other educational organizations to optimize the implementation of learning organization principles and conflict management strategies to reduce linguistic conflicts in the future.

Keywords: Conflict Management, Linguistic Conflict, Learning Organization

Copyright (c) 2024 Nur Rina Priyani Mirsa, Endang Sri Budi Herawati, Maya Novita Sari

✉ Corresponding author :

Email : nurrina@uny.ac.id

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7766>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Setiap konflik yang dihadapi manusia seharusnya menjadi peluang untuk berkembang, dengan berlandaskan kasih sayang sebagai prinsip utama, sehingga tujuan akhir berupa perdamaian dapat tercapai. Konflik sendiri dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana perilaku atau tujuan dari satu pihak tidak selaras, hingga pada tingkat tertentu bertentangan, dengan perilaku atau tujuan pihak lain. Dalam konteks ini, istilah "pihak" dapat merujuk pada individu maupun organisasi secara keseluruhan (Tedeschi, 2017). Dalam lingkungan organisasi, konflik dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti kesalahpahaman atau perbedaan dalam tujuan, nilai, budaya, sikap, keyakinan, keterampilan, maupun pola pikir di antara anggota organisasi (Glinow & McShane, 2000). Perbedaan utama antara apa yang telah disampaikan di masa lalu dengan kondisi saat ini terletak pada meningkatnya minat untuk memahami berbagai dimensi konflik yang ada serta cara mengatasinya, yang disesuaikan dengan konteks sosial dan organisasi (A. Rahim & Bonoma, 1979). Minat yang berkembang untuk mempelajari dimensi konflik muncul dari kesadaran bahwa konflik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia, khususnya dalam konteks organisasi (Pratiwi, 2021). Keberadaan konflik sebagai isu utama dalam organisasi, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi indikator positif dari efektivitas manajemen organisasi (Muhammad, 1992).

Konflik yang dikelola secara efektif dan efisien dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas anggota, mengurangi tingkat pergantian anggota, serta memotivasi mereka untuk mengawasi proses pencapaian tujuan organisasi dengan lebih optimal (Akhtar & Syeda, 2021; Urrahmi & Putri, 2020). Namun, tentunya seperti semua hal, ketika konflik yang hadir dalam suatu organisasi tidak dapat dikelola serta diarahkan dengan baik dan benar maka akan memberikan dampak yang negatif (Jumawan et al., 2024). Dampak negatif dari konflik dapat meliputi: a) munculnya perasaan "tidak nyaman" yang dapat menghambat proses komunikasi, b) potensi membawa organisasi menuju perpecahan, c) pengalihan perhatian anggota organisasi dari pencapaian tujuan utama, dan d) timbulnya ketegangan antara individu, kelompok, maupun institusi (Dalimunthe, 2016). Begitu pula dalam dunia organisasi pendidikan, konflik merupakan hal yang wajar terjadi dalam berbagai bentuk dan permasalahan, yang dapat melibatkan banyak pihak (Anita et al., 2022). Akibat dari konflik antara tenaga pendidik dan/atau staf dalam suatu lingkungan organisasi pendidikan adalah penurunan komitmen organisasi. Hal ini dapat memengaruhi tingkat interaksi antar individu serta kerja sama mereka dalam organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada prediksi kinerja dan tingkat kepuasan emosional anggota dalam bekerja (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021; Zakaria et al., 2023). Jika komitmen organisasi yang efektif dan efisien tidak tercapai dan tidak ditangani dengan cepat, hal ini dapat menyebabkan stres berkepanjangan. Dampaknya akan terlihat dalam bentuk absensi, penurunan kinerja, serta tingginya tingkat pergantian anggota (*turnover*) dalam organisasi (Barker, 2011; Gulo et al., 2020). Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi atau teknik khusus yang dapat diterapkan untuk meminimalkan konflik yang muncul dalam suatu organisasi pendidikan, yang dikenal dengan sebutan Manajemen Konflik. Manajemen konflik merupakan penggunaan teknik atau strategi untuk mengelola dan menyelesaikan konflik, dengan tujuan mencapai tingkat konflik yang optimal (Robbins & Judge, 2013).

Tingkat konflik yang optimal diperlukan untuk menciptakan situasi kerja yang harmonis antara entitas dalam organisasi serta meningkatkan pemahaman bersama untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Beberapa bentuk umum dari strategi manajemen konflik meliputi penyelesaian masalah secara kelompok, persuasi, akomodasi, dominasi, komunikasi agresif, dan arbitrasi (Mohr & Spekman, 1994). Menurut (A. Rahim & Bonoma, 1979) manajemen konflik dapat digunakan sebagai instrumen penting untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan suatu organisasi. Hal ini dilakukan dengan mencocokkan tujuan individu dan ekspektasi peran dengan tuntutan tugas serta peran yang dibutuhkan dalam manajemen konflik. Selain itu, manajemen konflik dapat menyalurkan tenaga, keahlian, dan sumber daya anggota kelompok menuju perumusan dan/atau pencapaian tujuan kelompok. Terakhir, manajemen konflik juga dapat menyalurkan energi, keahlian, dan sumber daya anggota kelompok yang berkonflik untuk mencari solusi sinergis terhadap masalah

bersama mereka atau untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Di antara aspek-aspek yang diperlukan untuk mengutilisasi suatu manajemen konflik yang efektif dan efisien, fokus primer bentuk strategi Manajemen Konflik yang umum digunakan adalah negosiasi, mediasi, hingga arbitrasi yang bertumpu pada pentingnya membangun pola komunikasi yang baik dan terbuka (Dwitama et al., 2023). Sehingga peningkatan pola interaksi dengan penggunaan bahasa yang bertindak sebagai medium komunikasi dalam pelaksanaan strategi manajemen konflik telah menjadi hal yang lumrah (Tekel & Erus, 2020). Namun, akan menjadi hal yang berbeda ketika penggunaan bahasa itu sendiri menjadi cikal bakal hadirnya suatu konflik.

Organisasi pembelajaran adalah sebuah konsep budaya belajar secara kontinu dan holistik di seluruh tingkatan organisasi yang disesuaikan dengan perubahan kultur yang dinamis, baik secara internal maupun eksternal (Odeh et al., 2021). Dalam suatu organisasi pembelajaran, semua anggota didorong untuk terus belajar dan berkembang, baik secara individu maupun kelompok untuk dapat mencapai tujuan kesuksesan kolektif organisasi (Lin & Huang, 2020). Dengan penerapan budaya organisasi pembelajar yang didukung secara efektif dan efisien, maka sebuah organisasi akan semakin terampil dalam menghadapi berbagai krisis serta struktur mitigasi tindakan yang dapat diambil untuk menghasilkan resolusi yang bermanfaat bagi semua (Al-Janabi et al., 2022). Tidak hanya itu, budaya organisasi pembelajar juga mampu menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk perbaikan serta adaptasi yang berkelanjutan, sehingga suatu organisasi mampu menjadi lebih inklusif, dinamis, dan adaptif (Yastibaş & Baturay, 2021). Manajemen konflik merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Di sekolah, konflik sering kali muncul sebagai akibat dari berbagai perbedaan, baik itu terkait dengan bahasa, nilai, maupun tujuan yang berbeda antara individu atau kelompok. Konflik linguistik, misalnya, dapat muncul ketika perbedaan penggunaan bahasa atau interpretasi bahasa menyebabkan ketegangan di antara anggota organisasi. Dalam konteks sekolah, hal ini dapat mengganggu proses pembelajaran dan interaksi antara siswa, guru, dan staf sekolah (Senge et al., 2012). Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk memiliki strategi manajemen konflik yang efektif untuk menjaga keharmonisan dan memfasilitasi pembelajaran yang optimal.

Hasil Observasi peneliti Di SMP Negeri 15 Yogyakarta, manajemen konflik yang diterapkan dalam mengatasi konflik linguistik cenderung terbatas pada dua gaya utama, yaitu *obliging* dan *dominating*. Gaya *obliging* terlihat ketika pihak yang lebih berwenang memilih untuk mengalah demi menciptakan kedamaian, sementara gaya *dominating* muncul ketika pihak yang lebih otoritatif memutuskan untuk menerapkan pendekatan yang bersifat konfrontatif. Hal ini disebabkan oleh penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) berbasis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 yang kaku, yang tidak memberikan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika konflik. Sistem yang ada lebih menekankan pada penyelesaian konflik secara prosedural, tanpa memberikan ruang untuk diskusi terbuka atau penyelesaian yang lebih inklusif. Selain itu, prinsip-prinsip organisasi pembelajar yang seharusnya dapat mendukung terciptanya solusi konflik yang lebih konstruktif, belum diterapkan secara optimal. Salah satu prinsip yang kurang diterapkan adalah *personal mastery*, di mana guru dan staf kurang didorong untuk mengembangkan keterampilan individu mereka dalam menghadapi situasi konflik. *Mental models* atau pola pikir yang masih terjebak dalam pendekatan tradisional juga menghambat pemecahan konflik secara lebih kreatif. Banyak anggota organisasi yang masih menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari atau diselesaikan dengan cara yang otoritatif, bukannya sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Prinsip *shared vision* atau visi bersama juga belum diterjemahkan dengan jelas di tingkat operasional, sehingga menciptakan perbedaan pemahaman dalam menangani masalah, termasuk konflik linguistik yang sering kali muncul. Konflik linguistik di SMP Negeri 15 Yogyakarta muncul sebagai akibat dari perbedaan cara berkomunikasi antara guru dan siswa, serta antar siswa yang berasal dari latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda. Konflik semacam ini tidak selalu ditangani secara efektif karena kurangnya pemahaman dan penerapan prinsip organisasi pembelajar yang dapat mendorong komunikasi yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk mengevaluasi dan memperbaiki pendekatan manajemen konflik yang ada, dengan meningkatkan fleksibilitas dalam penerapan SOP, serta mengembangkan keterampilan pribadi

dan pola pikir yang lebih positif di antara semua pihak yang terlibat. Dengan penerapan prinsip organisasi pembelajaran yang lebih optimal, diharapkan konflik linguistik di sekolah ini dapat diminimalkan dan lingkungan belajar yang lebih harmonis dapat tercipta.

Konsep organisasi pembelajaran, seperti yang dijelaskan oleh (Senge et al., 2012) menawarkan perspektif yang relevan dalam mengatasi konflik di lingkungan pendidikan. Organisasi pembelajaran berfokus pada penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran terus-menerus dan perbaikan berkelanjutan. Lima disiplin utama dalam organisasi pembelajaran, yaitu *personal mastery*, *shared vision*, *mental models*, *team learning*, dan *systems thinking*, dapat menjadi landasan untuk menganalisis dan mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi pendidikan. Namun, meskipun prinsip-prinsip ini telah dikenal luas, penerapannya di tingkat sekolah, khususnya di SMP Negeri 15 Yogyakarta, masih membutuhkan perhatian yang lebih mendalam, terutama dalam konteks mengelola konflik linguistik. Seiring dengan pentingnya penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, muncul pertanyaan tentang sejauh mana prinsip-prinsip ini diterapkan secara efektif di SMP Negeri 15 Yogyakarta dan bagaimana pengaruhnya terhadap strategi manajemen konflik yang digunakan. Studi yang telah dilakukan mengenai strategi manajemen konflik yang diaplikasikan pada suatu bidang dan pengaplikasian konsep pembelajaran organisasi dalam rangka mensukseskan suatu organisasi pembelajaran. Pada ranah strategi manajemen konflik (Caber et al., 2019) melakukan penelitian mengenai gaya manajemen konflik pada bidang pariwisata yang digunakan pemandu wisata profesional di Turki pada saat menghadapi permasalahan yang terjadi dalam melakukan tur wisata. Kemudian, studi yang dilakukan oleh (Wijayanti, 2019) menyelidiki penerapan strategi manajemen konflik dalam mengatasi konflik pada bidang keperawatan pada perawat pelaksana di salah satu rumah sakit swasta di Kediri. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Mahardika et al., 2022) yang menelisik lebih jauh mengenai pengaplikasian suatu manajemen konflik pada suatu organisasi keagamaan berupa gereja di Bandung. Sementara itu, pada bidang penerapan organisasi pembelajaran (Al-Dhuwaihi et al., 2020) melakukan suatu studi mengenai tingkat keberhasilan pada sekolah-sekolah Royal Commision dalam menerapkan rangkaian prinsip pembelajaran organisasi hingga dapat menjadi suatu organisasi pembelajaran di Jubail, Arab Saudi. Kemudian, studi yang dilakukan oleh (Smilevski et al., 2021) berfokus pada pemetaan praktik pembelajaran organisasi dengan menggunakan kerangka berpikir organisasi pembelajaran di berbagai organisasi di Makedonia Utara. Semua studi yang telah disebutkan memiliki keterkaitan dalam beberapa aspek antara satu dengan yang lain, serta dengan studi yang dilakukan saat ini. Namun, belum ada satupun studi yang secara bersamaan mengutilisasi kerangka berpikir manajemen konflik serta prinsip-prinsip organisasi pembelajaran yang berfokus pada konflik linguistik di lingkungan sekolah menengah pertama (SMP).

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang konflik dalam organisasi, tetapi sedikit yang mengkaji secara khusus konflik linguistik dalam konteks sekolah dan hubungan antara penerapan prinsip organisasi pembelajaran dengan manajemen konflik di sekolah menengah. Oleh karena itu, studi ini dapat menjadi pionir dalam menjawab permasalahan tersebut dengan mengaplikasikan teori manajemen konflik (A. Rahim & Bonoma, 1979) yang membedakan dua dimensi keterlibatan dalam konflik: perhatian pada pihak lain (*concern for others*) dan perhatian pada diri sendiri (*concern for oneself*). Dimensi *concern for others* cenderung dipandang positif karena mengedepankan kerjasama dan orientasi sosial, sedangkan dimensi *concern for self* dipersepsikan negatif karena menunjukkan individualisme. Berdasarkan kedua dimensi ini (A. Rahim & Bonoma, 1979) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik yaitu *dominating* yang memprioritaskan kepentingan pribadi, *integrating* yang mengupayakan solusi maksimal bagi kedua pihak, *compromising* yang mengakomodasi sebagian kebutuhan masing-masing pihak, *avoiding* yang menghindari konfrontasi, dan *obliging* yang memprioritaskan kepentingan pihak lain. Kelima gaya ini memberikan pendekatan yang fleksibel dalam mengelola konflik, disesuaikan dengan situasi dan tujuan dari pihak yang terlibat. Peneliti juga mengaplikasikan konsep organisasi pembelajaran yang diperkenalkan oleh Peter Senge pada tahun 1990, yang mencakup lima prinsip utama untuk membangun kesuksesan sebuah organisasi pembelajaran. Pertama, *personal*

mastery, yang mendukung individu dalam menjaga aspirasi mereka sambil meningkatkan kesadaran terhadap realitas di sekitar mereka, penting bagi perkembangan anak-anak dan orang dewasa (Senge et al., 2012). Kedua, *shared vision*, adalah praktik kolaboratif yang membentuk gambaran bersama tentang masa depan yang diinginkan, mencakup nilai, tujuan, dan prinsip panduan untuk mencapai visi tersebut (Eldor, 2020). Ketiga, *mental models*, yang berfokus pada refleksi dan investigasi untuk memahami perbedaan interpretasi suatu peristiwa, baik dari segi konkret maupun abstrak (Senge et al., 2012; Steger et al., 2021). Keempat, *team learning*, yang melibatkan upaya kolektif dalam berpikir dan bertindak bersama dalam sebuah sistem, mencakup penyelidikan terbuka, pemikiran kolaboratif, dan dialog (Atmaca, 2022). Kelima, *system thinking*, yang membantu memahami dan mengelola kompleksitas organisasi melalui analisis sistem menyeluruh dan interaksi antar komponen, termasuk identifikasi akar masalah, pemilihan area pengaruh, desain sistem, mitigasi dampak, serta peningkatan berkelanjutan (Hassan et al., 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam mengatasi konflik linguistik di SMP Negeri 15 Yogyakarta dan untuk mengeksplorasi penerapan prinsip organisasi pembelajaran yang kurang optimal sebagai penyebab munculnya konflik tersebut. Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk mengisi kesenjangan yang ada dalam literatur dengan mengkaji lebih dalam bagaimana prinsip organisasi pembelajaran dan strategi manajemen konflik diterapkan dalam konteks sekolah menengah. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi sekolah-sekolah lain dalam mengelola konflik yang timbul, serta memperbaiki penerapan prinsip organisasi pembelajaran yang dapat mendukung terciptanya lingkungan belajar yang lebih harmonis dan produktif.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non-partisipatif, yang berarti pengamat hanya memantau situasi tanpa berinteraksi langsung dengan subjek yang diamati. Data dikumpulkan melalui wawancara untuk mendapatkan informasi kualitatif, dengan menggunakan lembar observasi sebagai instrumen utama. Lembar observasi ini berfungsi sebagai panduan untuk menggali pertanyaan lebih dalam selama wawancara. Subjek atau sumber data dalam penelitian ini adalah pihak SMPN Negeri 15 Yogyakarta. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan observasi dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai aspek-aspek yang ingin diperjelas dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi kerangka teori manajemen konflik menurut (M. A. Rahim, 2023), yang meliputi lima gaya manajemen konflik yaitu *dominating, integrating, compromising, avoiding, and obliging*. Selain itu, teori organisasi pembelajaran dari (Senge et al., 2012) juga diterapkan dalam analisis ini, yang mencakup lima disiplin utama yaitu *personal mastery, shared vision, mental models, team learning, and systems thinking*. Kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tahap pertama, yaitu reduksi data, berfokus pada penyaringan dan penyederhanaan data yang telah terkumpul agar lebih terfokus pada tujuan penelitian. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan diseleksi untuk mengidentifikasi informasi yang relevan, seperti tema-tema yang berkaitan dengan gaya manajemen konflik, prinsip organisasi pembelajaran, dan permasalahan terkait konflik linguistik. Selain itu, pada tahap ini, peneliti akan menentukan data mana yang perlu dianalisis lebih dalam sesuai dengan kerangka teori yang telah ditetapkan dan menghilangkan data yang tidak relevan.

Setelah data direduksi, tahap berikutnya adalah penyajian data. Data yang telah disaring akan diorganisir dalam format yang lebih terstruktur, seperti narasi deskriptif, tabel tematik, diagram alur, atau matriks kode, untuk memudahkan pemahaman dan analisis lebih lanjut. Penyajian data ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan antar elemen yang ditemukan dalam penelitian, misalnya hubungan antara konflik linguistik yang terjadi di sekolah dan penerapan strategi manajemen konflik yang digunakan oleh pihak sekolah. Data yang

disajikan dalam format yang jelas akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang permasalahan yang dianalisis.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini, peneliti akan menyusun kesimpulan berdasarkan temuan yang telah dianalisis. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap selama proses penelitian, dengan mencari pola-pola yang muncul dari data yang telah dianalisis, misalnya pola-pola konflik yang terjadi dan strategi yang diterapkan untuk mengatasinya. Temuan yang diperoleh akan diverifikasi untuk memastikan validitas dan konsistensinya dengan teori yang ada. Setelah itu, peneliti akan menyusun kesimpulan yang menyeluruh dan menjawab pertanyaan penelitian, memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana konflik linguistik dikelola dan bagaimana prinsip-prinsip organisasi pembelajaran diterapkan dalam konteks SMP Negeri 15 Yogyakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik Linguistik

Penelitian mengenai konflik linguistik di SMP Negeri 15 Yogyakarta menunjukkan bagaimana penggunaan bahasa sebagai medium komunikasi dapat menjadi sumber perselisihan dalam organisasi. Fungsi bahasa sebagai alat komunikasi yang efektif dapat berubah ketika bahasa digunakan untuk tujuan yang bersifat kompetitif, yaitu untuk memaksimalkan kepentingan individu atau kelompok dengan mengorbankan pihak lain (Holtgraves, 2014). Sebaliknya, fungsi bahasa yang kooperatif berfokus pada keadilan dan pemenuhan kebutuhan semua pihak. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori *contact linguistics*, yang mengkaji interaksi antara penutur dari berbagai bahasa dan dampaknya. Dalam hal ini, perbedaan antara penutur bahasa Indonesia (sebagai bahasa nasional) dan penutur bahasa Jawa (sebagai bahasa daerah) menciptakan situasi bilingualisme yang berlangsung baik di level individu maupun kelompok (Nelde, 2017). Berdasarkan pengamatan yang dilakukan tenaga pendidik yang merupakan penutur asli bahasa Jawa (*autochthonous*) berinteraksi dengan tenaga pendidik yang berasal dari luar daerah dan menggunakan bahasa Indonesia (*allochthonous*). Interaksi ini menghasilkan persaingan dalam memilih bahasa yang dianggap paling tepat untuk digunakan dalam lingkungan pendidikan.

Ketegangan ini semakin diperburuk oleh perbedaan suku antara para pelaku konflik, yang memperdalam perbedaan dalam penggunaan bahasa sebagai simbol kekuasaan dan identitas budaya (Medeiros, 2017).. Penggunaan bahasa tertentu sebagai lingua franca di ruang publik dapat membawa pesan simbolik tentang legitimasi dan kekuatan suatu kelompok (Shohamy, 2005). Bahasa Indonesia, yang dipandang sebagai bahasa dominan, diasosiasikan dengan kekuasaan dan relevansi yang lebih luas, sementara bahasa Jawa yang dipandang sebagai bahasa daerah cenderung memiliki asosiasi terbatas. Meskipun demikian, bahasa Jawa tetap memiliki kekuatan simbolik dalam mempertahankan identitas dan solidaritas kelompok . Penggunaan bahasa ini sering kali menjadi penentu apakah seseorang termasuk dalam suatu kelompok tertentu atau tidak (Calvet, 1998; Manikyam & Dwarampudi, 2022). Akibatnya, individu yang tidak menguasai bahasa tersebut bisa merasa terisolasi atau dijauhkan dari kelompok sosial tertentu.

Strategi Manajemen Konflik dalam Konflik Linguistik

Penerapan strategi manajemen konflik di lingkungan SMP Negeri 15 Yogyakarta dikodifikasi dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP didefinisikan sebagai pedoman bertingkah laku dan bersikap dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajiban di suatu lingkungan organisasi (Gabriele, 2018). SOP bersifat mengikat dan berlaku bagi siapa saja yang berada di bawah organisasi tersebut. Tanpa adanya SOP, kinerja antara pihak manajemen dan anggota tidak akan dapat berjalan dengan efisien dan konsisten, serta hak dan kewajiban dari masing-masing pihak tidak dapat ditentukan (Nabilla, 2022). Penerapan SOP bagi tenaga pendidik atau staf diharapkan dapat menjadi acuan dalam menjalankan kegiatan secara terstruktur untuk memberikan pelayanan pendidikan yang prima di sekolah. Sehingga tercapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan (Chaniago et al., 2022).

Terdapat perbedaan mendasar dalam perancangan SOP yang digunakan oleh SMP Negeri 15 Yogyakarta. Selain mengadopsi pedoman standar hubungan tugas dan fungsi dari pemerintah daerah dan pusat sebagai stakeholder terkait, perancangan SOP di SMP Negeri 15 Yogyakarta juga memformulasikan SOP dengan mengacu pada Standar Jaminan Mutu ISO 9001. Standar ini menjadi landasan utama yang berorientasi pada pendidikan untuk memenuhi kebutuhan industri baik lokal maupun internasional (Manajemen Kualitas SMP Negeri 15 Yogyakarta, 2019). Pendekatan ini sejalan dengan visi SMP Negeri 15 Yogyakarta dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, berkarakter, dan mampu bersaing di tingkat global (SMP Negeri 15 Yogyakarta, 2018). Penggunaan ISO 9001 sebagai acuan utama dalam SOP mencerminkan sistem manajemen yang berorientasi pada menjaga standar kualitas pendidikan di SMP Negeri 15 Yogyakarta, dengan menerapkan prinsip *Total Quality Control (TQC)* dan *Total Quality Management (TQM)*. Hal ini bertujuan untuk mencapai kemandirian dan penguasaan penuh dalam mengikuti perkembangan industri dan teknologi. Namun, penerapan Standar Jaminan Mutu ISO 9001 dalam bentuk SOP yang diimplementasikan di SMP Negeri 15 Yogyakarta tidak hanya bertujuan untuk menjamin pendidikan sesuai dengan kebutuhan industri (industry needs). Akan tetapi juga dapat menjadi titik lemah atau rentan dalam penyelesaian konflik, seperti konflik linguistik. Hal ini terkait dengan strategi atau gaya manajemen konflik yang diputuskan dan dianut oleh anggota sekolah serta perwakilan pemimpin sekolah yang terkadang tidak fleksibel dan mampu mengakomodasi kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Ketika konflik linguistik muncul di antara tenaga pendidik atau staf, SOP hanya memiliki gaya manajemen konflik yang terbatas, seperti mengikuti (*obliging*). Di mana dalam situasi ini semua bentuk konflik atau permasalahan yang timbul tidak diselesaikan dengan pelatihan khusus bagi tenaga pendidik dan staf. Dalam kasus konflik linguistik pada dasarnya diperlukan pelatihan keberagaman (*diversity training*) untuk mencapai resolusi konflik yang berkelanjutan. Namun, jika semua permasalahan hanya dilemparkan kembali ke SOP yang diimplementasikan, hal ini dapat menghasilkan siklus yang tidak sehat dan berpotensi menyebabkan kemunduran atau bahkan keruntuhan dalam struktur hubungan sosial organisasi di SMP Negeri 15 Yogyakarta. SOP yang saat ini dipergunakan tidak hanya menggunakan gaya manajemen konflik dalam bentuk (*obliging*), tetapi juga bersifat mendominasi (*dominating*). SOP menjadi regulasi yang tidak fleksibel dan inklusif. Hal tersebut menjadi satu-satunya panduan kegiatan dan hubungan dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsi setiap perangkat sekolah. Namun, kurangnya komitmen serius dari pihak pemangku kebijakan dalam menghadapi konflik atau problematika, seperti konflik linguistik di lingkungan organisasi pendidikan, menjadi tantangan tersendiri. Sedangkan, menurut (Nadiroh et al., 2023) terdapat beberapa poin yang perlu diperhatikan dalam penerapan sistem manajemen konflik yang efektif, efisien dan inklusif di dalam organisasi pendidikan. Pertama, pemahaman mendalam terhadap konsep dasar manajemen konflik menjadi suatu hal yang diperlukan. Hal ini termasuk pemahaman tentang sumber konflik, analisis, evaluasi, dan strategi penyelesaiannya. Kedua, peran aktif pemimpin organisasi pendidikan dalam meningkatkan kemampuan mengelola konflik dan mempromosikan kolaborasi yang produktif sangat penting. Ketiga, implementasi strategi manajemen konflik yang bijaksana, adaptif, dan kolaboratif oleh pemimpin sekolah dapat membawa perubahan positif dalam kedisiplinan, produktivitas, dan atmosfer di dalam organisasi pendidikan. Secara sederhana, komunikasi terbuka, penyelesaian konflik berdasarkan kesepahaman bersama, dan fleksibilitas dalam strategi merupakan kunci untuk menciptakan suatu lingkungan organisasi yang kondusif bagi perkembangan semua pihak dan kemajuan suatu organisasi pendidikan.

Penerapan Prinsip Organisasi Pembelajaran dalam Konflik Linguistik

Penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran sangat bergantung pada peran seorang pemimpin. Pemimpin harus merancang visi dan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang mendukung budaya pembelajaran. Ini mencakup menciptakan lingkungan yang stabil dan kontributif untuk pembelajaran yang berkelanjutan, serta memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan solid dalam jangka waktu yang panjang (Cui et al., 2022; Purwanto et al., 2023; Soelton, 2023). Dalam sebuah organisasi

pendidikan, peran pemimpin atau kepala sekolah semakin penting dalam memicu dan mempertahankan budaya organisasi pembelajar bagi semua anggota sekolah. Hal ini bertujuan untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan organisasi pendidikan yang mampu beradaptasi secara terus-menerus dalam menghadapi dinamika perkembangan dunia yang cepat (Alharbi, 2021; Atasoy, 2020; Lundqvist et al., 2023). Untuk mencapai organisasi pembelajar yang efektif, peran pemimpin sekolah dalam menjaga keberlanjutan budaya pembelajaran sangat penting. Namun, peran perangkat sekolah lainnya, seperti tenaga kependidikan dan staf, juga krusial dalam memastikan bahwa organisasi pembelajar memiliki kapabilitas personal dan struktural untuk terus berkembang, berubah, dan beradaptasi dengan tantangan transformasi lingkungan pendidikan dan teknologi. Ini dapat dilihat dalam proses pembelajaran yang terus-menerus berupaya memenuhi kebutuhan masyarakat dan zaman, serta memastikan keberhasilan proses kependidikan dan administrasi di lingkungan sekolah (Marquardt, 2011; Arina et al., 2022; Sanda et al., 2022). Hal serupa juga ditekankan oleh (Senge et al., 2012) di mana kualitas sebuah organisasi pembelajar dapat diukur dari kemampuan individu untuk terus mengembangkan kapasitas dan keterampilannya, mencapai fokus utama dalam inovasi, serta menerapkan solusi baru untuk meningkatkan ekspektasi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk berkembang menjadi komunitas pembelajar yang besar (Dawood et al., 2015). Secara keseluruhan, dalam transformasi untuk menjadi organisasi pembelajar yang memiliki standar tinggi dan bertanggung jawab memerlukan upaya yang berkelanjutan (Hansen et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh (Senge et al., 2012) dalam mengukur tolak ukur kesuksesan suatu organisasi pembelajar dalam bentuk lembaga pendidikan dirasa logis. Hal ini dikarenakan suatu lembaga pendidikan mempunyai fungsi primer dalam suatu masyarakat dalam melaksanakan proses pelatihan secara berkelanjutan yang apabila dilakukan dengan baik dapat berdampak secara luas pada semua pihak (Haider et al., 2021). Ketika dilakukan observasi mengenai penerapan rangkaian prinsip yang dapat membangun suatu organisasi pembelajaran yang sukses di SMP Negeri 15 Yogyakarta, dapat ditemukan suatu konflik linguistik (*linguistic conflict*) penggunaan bahasa daerah dalam bentuk bahasa Jawa dan bahasa nasional yakni bahasa Indonesia yang terjadi antara para tenaga pendidik atau staf yang terlibat. Konflik tersebut dapat dijelaskan dengan pemahaman bahwa konflik linguistik tidak hanya melibatkan perbedaan bahasa, suku dan cara untuk mencapai dominasi antara satu dengan lainnya. Akan tetapi juga didasari adanya penerapan beberapa prinsip organisasi pembelajar yang tidak diterapkan dengan baik.

Prinsip pertama yang kurang diterapkan adalah *personal mastery*. Dalam konteks konflik penggunaan bahasa di SMP Negeri 15 Yogyakarta, penerapan personal mastery belum dilakukan secara komprehensif dan menyeluruh. *Personal mastery* mencakup kemauan dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan, seperti kemampuan dalam melakukan *code switching* untuk berkomunikasi secara lancar menggunakan dua bahasa atau lebih dalam situasi interpersonal atau antar kelompok (Mubarak, 2022). Dalam konteks ini, personal mastery dapat diintegrasikan sebagai sarana pembelajaran dalam menyelesaikan konflik, melalui penggunaan regulasi khusus yang menguntungkan semua pihak, seperti penyelenggaraan workshop kebahasaan dan integrasi budaya. Prinsip selanjutnya yang kurang diterapkan adalah *mental models*. *Mental models* mempengaruhi cara individu berpikir di mana pemahaman tentang sesuatu sering kali didasarkan pada asumsi dan generalisasi yang dapat mengarah pada stereotip dan persepsi yang melekat kuat dalam pemikiran seseorang terhadap dunia (Senge et al., 2012). Perubahan dalam *mental models* sebuah organisasi dimulai dari pergeseran dalam *mental models* individu (Aşçı et al., 2016). Ketika terjadi konflik linguistik dalam penggunaan bahasa dominan di SMP Negeri 15 Yogyakarta, dapat terlihat bahwa *mental models* yang masih berorientasi pada persaingan pribadi—tanpa adanya kemauan untuk melakukan integrasi dapat mengakibatkan pandangan bahwa pihak yang tidak menggunakan bahasa tertentu bukan bagian utuh dari komunitas sekolah SMP Negeri 15 Yogyakarta. Hal ini sering kali disertai dengan asumsi dan stereotip yang dilekatkan dari satu pihak ke pihak lainnya.

Prinsip terakhir yang kurang diaplikasikan dengan baik di SMP Negeri 15 Yogyakarta adalah prinsip *shared vision*. Prinsip ini penting dalam sebuah organisasi untuk mengklarifikasi dan menyatukan tujuan bersama yang ingin dicapai. Hal ini tidak menghalangi individu untuk menyampaikan pemikiran dan

rekomendasi pribadi, namun harus memastikan bahwa hal tersebut tidak mengganggu atau menghalangi pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan (Haider et al., 2021; Jokic et al., 2012). Ketika terjadi konflik penggunaan bahasa antara bahasa Jawa dan bahasa Indonesia di SMP Negeri 15 Yogyakarta, dapat diketahui bahwa terjadi fragmentasi dalam prinsip *shared vision* seperti inklusivitas dan integrasi. Prinsip *shared vision* hanya dapat terwujud apabila dipahami dan diimplementasikan sebagai panduan perilaku dan sikap yang mengatur SMP Negeri 15 Yogyakarta. Di mana sebagai sebuah organisasi pendidikan, sekolah ini harus mampu menciptakan lingkungan yang sensitif secara budaya dan inklusif bagi semua pihak yang terlibat.

Di dalam perkembangan suatu bentuk institusi atau organisasi, potensi terjadinya konflik tidak dapat dihindari. Hal ini dikarenakan konflik tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dan setiap pihak yang berkonflik perlu diberikan kesempatan untuk dapat mengutarakan apa yang menjadi sumber permasalahan dari konflik tersebut (Nwarukweh, 2019). Oleh sebab itu, bahasa memiliki fungsi penting dalam mengelola suatu konflik. Dimana para pihak yang berkonflik yang datang dari berbagai latar belakang dapat saling menyetujui dan tidak setuju akan hal yang menjadi kontestasi (Hipel, 2009). Oleh sebab itu, suatu manajemen konflik diperlukan untuk dapat menyelesaikan konflik dimana penggunaan bahasa menjadi akar permasalahan suatu konflik dibandingkan menjembatani dalam proses penyelesaian konflik.

Dalam konteks konflik linguistik, bahasa berperan sebagai alat komunikasi kompetitif yang dapat digunakan untuk mengintimidasi melalui tuntutan, ancaman, justifikasi, dan serangan personal. Di sisi lain, dalam strategi manajemen konflik yang umum digunakan, bahasa berfungsi sebagai alat komunikasi kooperatif yang mengekspresikan kepercayaan akan kemampuan individu, persetujuan, pendapat, saran, sugesti, serta humor dalam diskusi (Donohue & Roberto, 1996; Giebels & Noelanders, 2004). Studi pertama dilakukan oleh (Caber et al., 2019) tentang strategi manajemen konflik yang digunakan oleh pemandu wisata profesional yang berlisensi dan terdaftar di *Antalya Tour Guides Association* dalam penanganan konflik dengan turis di Turki. Penelitian ini menggunakan model konflik manajemen (M. A. Rahim, 2023) yang diadaptasi dengan detail lebih lanjut, yaitu *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*, yang terdiri dari empat gaya manajemen konflik: *integrating, avoiding, dominating, dan obliging*. Kuesioner survei yang digunakan dalam penelitian ini menerapkan skala penilaian mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dengan jumlah sampel sebanyak 385 data. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode statistik ANOVA dan Chi-square, serta dikelompokkan ke dalam tiga kluster grup yang memiliki karakteristik masing-masing. Kluster pertama, *Typical Mediators*, terdiri dari individu yang memilih gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kondisi yang ada. Kluster kedua, *Young Rule Makers*, menggambarkan individu yang bertanggung jawab untuk menghindari konflik sebisa mungkin, serta berusaha menyelesaikannya dengan cara yang adil jika konflik terjadi. Kluster ketiga, *Tolerant Experts*, adalah individu yang lebih fokus pada penyelesaian akar masalah konflik dan sering kali menggunakan gaya manajemen konflik jenis *integrating* lebih sering daripada gaya lainnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kelompok *Young rule makers* mendominasi dengan 36.1% dari total sampel. Para pemandu wisata profesional dalam kluster ini tidak mendominasi kelompok mereka atau beradaptasi dengan perilaku pelanggan yang dapat menyebabkan konflik. Mereka melihat diri mereka sebagai pemimpin di dalam kelompok dan berupaya menyelesaikan konflik dengan perspektif tersebut.

Penelitian (Wijayanti, 2019) melakukan studi kasus mengenai gaya manajemen konflik yang sering digunakan oleh perawat pelaksana di Ruang Rawat Inap Kelas III di RSM Ahmad Dahlan Kota Kediri. Penelitian ini menggunakan dua kuesioner sebagai instrumen penelitian. Total sampel yang diambil sebanyak 30 responden, dengan satu responden menolak untuk mengisi kuesioner. Kuesioner A digunakan untuk mengumpulkan karakteristik responden seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan pengalaman bekerja. Sementara kuesioner B berisikan metode pilihan dalam menyelesaikan konflik yang diadaptasi dari gaya manajemen konflik versi Thomas-Kilmann. Konsep tersebut terdiri dari kompromi, akomodasi, menghindar, kompetisi, dan kolaborasi, yang umum digunakan dalam manajemen konflik di bidang

perawatan kesehatan. Data dari kuesioner tersebut kemudian diuji secara statistik dan dianalisis. Hasil studi menunjukkan bahwa gaya akomodatif merupakan pilihan utama dalam gaya manajemen konflik yang sering digunakan oleh responden perawat. Ketika dilihat dari perspektif jenis kelamin, gaya kompromi lebih banyak dipilih oleh responden laki-laki, sementara gaya menghindar lebih sering dipilih oleh responden yang sudah menikah. Studi ketiga yang dilakukan oleh (Mahardika et al., 2022) bertujuan untuk menyelidiki strategi manajemen konflik di dalam organisasi keagamaan, khususnya *Gereja Bethany Fresh Anointing (BFA)* atau *Gereja Bethany Urapan Baru* di Bandung. Fokus utama studi ini adalah pada unit organisasi BFA *Digital Production (BDP)*, yang bertanggung jawab atas produksi konten digital dari kegiatan gereja yang didistribusikan melalui jejaring sosial. Studi ini mengadopsi strategi manajemen konflik yang dikenal dari Jon-Eke & Akintokunbo. Strategi tersebut mencakup kolaborasi, kompetisi, tawar-menawar, menghindar, dan kompromi sebagai pendekatan untuk menyelesaikan konflik. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data meliputi wawancara dengan pemimpin BDP, analisis kasus, dan kajian literatur yang terkait dengan kegiatan gereja. Hasil dari studi ini menggambarkan sebuah kasus konflik spesifik yang muncul, yaitu krisis kepercayaan terhadap salah satu pemimpin divisi BDP akibat kelalaian dalam menjalankan tugas organisasi. Untuk menangani kasus tersebut, pemimpin BDP memilih menggunakan strategi kompromi dengan melibatkan pemimpin dan anggota divisi terkait dalam proses mediasi dan penyelesaian konflik. Keputusan diambil dengan cara memilih berdasarkan suara terbanyak bahwa individu terkait diberhentikan dari jabatannya sebagai pemimpin divisi BDP, serta memberikan wewenang kepada pemimpin BDP untuk memilih pemimpin divisi berikutnya.

Studi yang dilakukan oleh (Al-Dhuwaihi et al., 2020) menginvestigasi tingkat kesuksesan penerapan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi di sekolah-sekolah Royal Commission sebagai organisasi pembelajaran di Jubail, Arab Saudi. Penelitian ini menggunakan model prinsip-prinsip pembelajaran organisasi milik Peter Senge, yang meliputi personal mastery, shared vision, team learning, mental models, dan systems thinking. Studi ini juga mengeksplorasi pengaruh pengalaman pemimpin, tingkat pendidikan, dan posisi pemimpin saat ini terhadap penerapan prinsip-prinsip tersebut. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan deskriptif survei dengan total sampel sebanyak 83 responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisikan informasi demografi responden, sementara bagian kedua berisikan pernyataan tentang tingkat penerapan model pembelajaran organisasi dan kesulitan yang dihadapi selama implementasinya. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan uji statistik SPSS untuk menjawab tujuan studi. Hasil studi menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari semua prinsip pembelajaran organisasi adalah 4.20, dengan prinsip systems thinking menduduki peringkat tertinggi dengan nilai rerata 4.24. Sedangkan prinsip shared vision memiliki nilai rerata terendah, yaitu 4.16. Selain itu, studi tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat kesuksesan penerapan prinsip mental models berbeda secara signifikan tergantung pada pengalaman kerja pemimpin sekolah. Namun, tidak ada pengaruh signifikan yang ditemukan terhadap penerapan prinsip-prinsip tersebut berdasarkan jenjang pendidikan yang berbeda.

Studi terakhir yang dilakukan oleh (Smilevski et al., 2021) menggambarkan praktik pembelajaran organisasi di berbagai organisasi di Makedonia Utara. Penelitian ini menggunakan kerangka model prinsip-prinsip organisasi pembelajar (Senge et al., 2012) yang mencakup *personal mastery, shared vision, team learning, mental models, dan systems thinking*. Data dikumpulkan melalui wawancara terkontrol secara digital dan luring, menggali bentuk dan dampak dari praktik-praktik prinsip pembelajaran organisasi yang dirasakan dalam organisasi yang mereka ikuti. Total sampel terdiri dari 90 responden yang terlibat dalam 90 organisasi di Makedonia Utara. Hasil studi menunjukkan bahwa praktik penerapan prinsip mental models merupakan yang paling umum dengan nilai rerata 1.87 dalam skala 1.00 hingga 3.00, menduduki peringkat tertinggi di antara prinsip-prinsip lainnya. Efek dari pengembangan prinsip mental models, seperti *organizational wisdom*, juga menempati peringkat pertama dengan rerata 1.53 dari skala yang sama. Sebaliknya, praktik penerapan prinsip systems thinking dan efek yang dirasakan seperti *organizational intelligence* masing-masing mendapatkan nilai

rerata 1.27 dan 1.02 yang merupakan nilai terendah di setiap kategori tersebut. Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi penting baik secara teoritis maupun aplikatif. Secara teoritis, penelitian ini mengisi kekosongan literatur dalam konteks strategi manajemen konflik dalam konflik linguistik dan latar belakang terjadinya konflik dari sudut pandang prinsip-prinsip pembelajaran organisasi. Sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang secara khusus membahas manajemen konflik dalam konteks konflik linguistik dan penerapan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi yang kurang baik sebagai penyebab konflik. Secara aplikatif, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi stakeholder atau pemimpin sekolah, khususnya dalam merancang strategi manajemen konflik yang efektif dalam penanganan konflik linguistik. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, sehingga dapat mencegah kehadiran konflik serupa di masa mendatang dan meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan.

SIMPULAN

Secara keseluruhan penggunaan gaya atau strategi manajemen konflik di SMP Negeri 15 Yogyakarta yang terikat pada Standar Operasional Prosedur (SOP) berbasis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 yang kaku menyebabkan SOP yang diterapkan tidak fleksibel dan inklusif. Akibatnya ketika terjadi konflik linguistik, SOP hanya mampu menerapkan strategi manajemen konflik dalam bentuk obliging dan domination tanpa memberikan ruang yang dinamis atau mampu mengakomodasi kebutuhan semua pihak yang terlibat. Tidak hanya itu, terlihat pula bahwa ada kelemahan atau kurangnya penerapan secara efektif dan efisien dalam beberapa prinsip pembelajaran organisasi di SMP Negeri 15 Yogyakarta. Seperti prinsip *personal mastery*, *mental models*, dan *shared vision*. Tingkat keterampilan yang belum memuaskan dalam menerapkan prinsip-prinsip ini dalam struktur organisasi pembelajaran SMP Negeri 15 Yogyakarta menjadi latar belakang yang mendasari terjadinya konflik di lembaga pendidikan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, N., & Syeda, S. H. (2021). Conflict Management Styles as Predictors of Organizational Commitment in University Teachers. *Journal of Behavioural Sciences*, 31(1), 98.
- Al-Dhuwaihi, A., Alzahrani, Y., Abdulrahman, I., Faisal, B., & Arabia, S. (2020). The Degree of Achievement of Learning Organisation Dimensions in The Schools of The Royal Commission in Jubail By Using Senge's Model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(12), 181–202.
- Alharbi, G. A. (2021). Assessing The Functioning of Government Schools as Learning Organizations. *Kibrishi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 1036–1051.
- Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The Role of Learning Organizations in Crisis Management Strategy: A Case Study. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(1), 8–21.
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.24127/att.v6i2.2377>
- Arina, Y., Marsidin, S., & Sulastri, S. (2022). Peranan Tenaga Administrasi dalam Peningkatan Mutu Layanan di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 9145–9151. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.9823>
- Aşçı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002>
- Atasoy, R. (2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274.

6755 *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pembelajaran di Sekolah* - Nur Rina Priyani Mirsa, Endang Sri Budi Herawati, Maya Novita Sari
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7766>

- Atmaca, T. (2022). An Analysis of the Relationship among Teachers' Team Learning, Moral Commitment, and Career Commitment Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(1), Article 1.
- Barker, D. P. (2011). *Work Stress/Strain, Low Job Satisfaction, and Intent to Leave Home Health Care Nursing Among Home Health Care Registered Nurses (HHC RNs)*. <https://archive.hshsl.umaryland.edu/handle/10713/1692>
- Caber, M., Ünal, C., Cengizci, A. D., & Güven, A. (2019). Conflict Management Styles of Professional Tour Guides: A Cluster Analysis. *Tourism Management Perspectives*, 30, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.004>
- Calvet, L.-J. (1998). *Language Wars and Linguistic Politics*. Oxford University Press.
- Chaniago, N. S., Nasution, I., & Sarah, M. (2022). Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Meningkatkan Layanan Akademik di MAS Al Washliyah 22 Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Malay: Manajemen Pendidikan Islam & Budaya*, 2(3), Article 3. <http://repository.uinsu.ac.id/16808/>
- Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Sustainability*, 14(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Bahas Unimed*, 27(1), 78255.
- Dawood, S., Mammona, F., & Ahmed, A. (2015). Learning organization: Conceptual and theoretical overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 2(4), 93–98.
- Donohue, W. A., & Roberto, A. J. (1996). An Empirical Examination of Three Models of Integrative and Distributive Bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 209–229. <https://doi.org/10.1108/eb022782>
- Dwitama, M. W. P., Firdaus, W., Kurniawan, S. B., & Fitriana, A. Q. Z. (2023). Penerapan Manajemen Konflik dalam Menangani Masalah Komunikasi Anak ABK (Tuna Rungu) dalam Pengelolaan Kafe Ksuli di Kabupaten Jember. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.47233/jemb.v1i2.732>
- Eldor, L. (2020). How Collective Engagement Creates Competitive Advantage for Organizations: A Business-Level Model of Shared Vision, Competitive Intensity, and Service Performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177–209. <https://doi.org/10.1111/joms.12438>
- Gabriele, G. (2018). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada Artikel Ilmiah Jurnal Agora. *Agora*, 6(1).
- Giebels, E., & Noelander, S. (2004). *Crisis Negotiations: A Multiparty Perspective*. <https://research.utwente.nl/files/5131641/giebels&noelander.buch.def.pdf>
- Glinow, V. & McShane. (2000). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Gulo, A. R. B., Silitonga, E., & Saragih, M. (2020). Integrating dan Obliging Sebagai Gaya Manajemen Konflik dalam Mengurangi Stres Kerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.26751/jikk.v11i2.848>
- Haider, S., Sharjeel, M. Y., Khan, F., & Khan, R. J. (2021). Applying Senge's Learning Organization Model on Secondary Schools. *Journal of Education And Humanities Research (JEHR), University of Balochistan, Quetta*, 10(2), Article 2.
- Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The Responsible Learning Organization: Can Senge (1990) Teach Organizations How to Become Responsible Innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

6756 *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pembelajaran di Sekolah* - Nur Rina Priyani Mirsa, Endang Sri Budi Herawati, Maya Novita Sari
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7766>

- Hassan, I., Obaid, F., Ahmed, R., Abdelrahman, L., Adam, S., Adam, O., Yousif, M. A., Mohammed, K., & Kashif, T. (2020). A Systems Thinking Approach For Responding to The Covid-19 Pandemic. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 26(8), 872–876.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hipel, K. W. (2009). *Conflict Resolution—Volume I*. EOLSS Publications.
- Holtgraves, T. M. (2014). *The Oxford Handbook of Language and Social Psychology*. Oxford University Press.
- Jokic, S., Cosic, I., Sajfert, Z., Pecujlija, M., & Pardanac, M. (2012). Schools as Learning Organizations: Empirical study in Serbia. *Metalurgia International*, 17(2), 83.
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., Permatasari, E., & T, R. F. (2024). Pengaruh Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), Article 1.
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee Turnover Intentions and Job Performance from A Planned Change: The Effects of An Organizational Learning Culture and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205–238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mahardika, M., Maryani, E., & Rizal, E. (2022). Manajemen Konflik dalam Organisasi: Konflik Kepercayaan dalam Organisasi Gereja BFA Bandung. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.38043/jids.v6i1.3381>
- Manikyam, S., & Dwarampudi, S. (2022). ‘Language in Education’ Vernacular or Global?-A Study in Legal Perspective. *Issue I Int’l JL Mgmt. & Human.*, 5, 1136.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Hachette UK.
- Medeiros, M. (2017). The language of conflict: The Relationship Between Linguistic Vitality and Conflict Intensity. *Ethnicities*, 17(5), 627–645. <https://doi.org/10.1177/1468796815608878>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Mubarak, M. Z. (2022). *The Use of Code-Switching by Teacher in Classroom Interaction at MAN 2 Model Medan* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara]. <http://repository.uinsu.ac.id/15996/>
- Muhammad, A. (1992). *Komunikasi organisasi*. Bumi Aksara.
- Nabilla, D. R. (2022). *Analisis Efektivitas Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) pada Departemen Community & Academy Run System (Pt Global Sukses Solusi Tbk)*. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/42039>
- Nadiroh, U., Kristi, Y. I., Irwanto, F., & Mu’alimin. (2023). Penerapan Konsep Manajemen Konflik untuk Membangun Kolaborasi yang Produktif di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.62017/jppi.v1i1.86>
- Nelde, P. H. (2017). Language Conflict. In *The Handbook of Sociolinguistics* (pp. 285–300). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405166256.ch17>
- Nwarukweh, C. O. (2019). Use Of Language as A Tool For Conflict Management. *Humanities Journal*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.32620/gch.2019.4.07>

- Odeh, A.-H. A., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The Mediation Role of The Organizational Memory in The Relationship between Knowledge Capturing and Learning Organization. *Cogent Business & Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2021.1924933>
- Pratiwi, M. A. (2021). Perkembangan Teori Konflik Organisasi. *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(1), 51–65. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2209>
- Purwanto, A., Fahmi, K., & Sulaiman, A. (2023). Linking of Transformational Leadership, Learning Culture , Organizational Structure and School Innovation Capacity: CB SEM AMOS Analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), Article 3. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.306>
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323–1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sanda, Y., Pitriyani, A., & Yesepa. (2022). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.25078/jpm.v8i1.765>
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Crown.
- Shohamy, E. (2005). *Language Policy: Hidden Agendas and New Approaches*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203387962>
- Smilevski, C., Smilevski, G., Galovska, B., & Gjorgjevski, I. (2021). Mapping Organizational Learning Practices In Organizations In North Macedonia. *Knowledge - International Journal*, 47(1), 17–22.
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4067.2023>
- Steger, C., Gebrehiwot, K., Chengere, S. A., Marinkovich, J., Dullo, B. W., Zewde, S. W., & Klein, J. A. (2021). Mental Models of A Social-Ecological System Facilitate Social Learning Among A Diverse Management Team. *Environmental Science & Policy*, 122, 127–138. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.04.006>
- Tedeschi, J. T. (2017). *Conflict, Power, and Games: The Experimental Study of Interpersonal Relations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315080642>
- Tekel, E., & Erus, S. M. (2020). The Mediating Role of Perceived Stress in Relationship between Mindfulness and Conflict Management Styles of Pre-Service Teachers. *Ilkogretim Online*, 19(3). https://www.researchgate.net/profile/Ersan-Tekel/publication/342179982_The_mediating_role_of_perceived_stress_in_relationship_between_mindfulness_and_conflict_management_styles_of_pre-service_teachers/links/635b9fb812cbac6a3e03243b/The-mediating-role-of-perceived-stress-in-relationship-between-mindfulness-and-conflict-management-styles-of-pre-service-teachers.pdf
- Urrahmi, M., & Putri, N. E. (2020). Manajemen Konflik Pengadaan Tanah Pembangunan Jalan Tol Padang-Sicincin. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 9–17. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v2i2.119>
- Wijayanti, E. T. (2019). Gaya Manajemen Konflik Perawat Pelaksana di RSM Ahmad Dahlan Kota Kediri. *Jurnal Ilmu Kesehatan Akademi Keperawatan Dharma Husada Kediri*, 08(01), Article 01.

6758 *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pembelajaran di Sekolah* - Nur Rina Priyani Mirsa, Endang Sri Budi Herawati, Maya Novita Sari
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7766>

Yastibaş, A. E., & Baturay, M. H. (2021). Association of Organizational Learning with Leadership, Job Satisfaction and Engagement in an EFL Setting. *JET (Journal of English Teaching)*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.33541/jet.v7i2.2513>

Zakaria, N., Ahmad, A., & Azman, N. (2023). Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Study Among Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor Employees. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), e03568. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3568>