

MODEL MANAJEMEN KONFLIK ANTARA PENYELENGGARA PEMERINTAH DAN MASYARAKAT PADA LAYANAN PUBLIK DI KANTOR DESA TINELO KECAMATAN TILANGO KABUPATEN GORONTALO

Nurahmatia S. Untuh¹⁾, Titin Dunggio²⁾, Maman Musa³⁾
(^{1,2,3})Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Email: yayauntuh@gmail.com¹⁾, dunggiotitin.1973@gmail.com²⁾, maman.musa@ubmg.ac.id³⁾

ABSTRACT

This study aims to diagnose the internal and external factors triggering conflict in public services and to analyze the effectiveness of conflict management strategies applied by the Tinelo Village Government, Gorontalo Regency. Using a descriptive qualitative method, data were collected through participatory observation, documentation, and in-depth interviews with key informants. The findings reveal that internal conflicts are rooted in bureaucratic dysfunction, such as job description overlapping and organizational slack due to the absence of written Standard Operating Procedures (SOPs). Externally, conflicts are triggered by gaps in community expectations regarding service transparency and perceived favoritism (nepotism) in administrative processes. The conflict management strategies employed by village officials tend to be reactive, utilizing avoidance and accommodation approaches that create a "rhetorical wall" a condition where complaints are verbally appeased without systemic improvements. Although compromise and collaboration efforts exist, their implementation remains procedural and asymmetric. The researchers recommend structural reform through the development of digital-based SOPs and standardized workflows to restore public trust and achieve substantive conflict resolution.

Keywords: Conflict Management Model, Public Service, Bureaucratic Dysfunction, SOP, Tinelo Village.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis faktor internal dan eksternal pemicu konflik dalam pelayanan publik serta menganalisis efektivitas strategi manajemen konflik yang diterapkan di Pemerintahan Desa Tinelo, Kabupaten Gorontalo. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, dokumentasi, dan wawancara mendalam dengan informan kunci. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa konflik internal berakar pada disfungsi birokrasi berupa tumpang tindih tugas (*overlapping*) dan organizational slack akibat ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis. Secara eksternal, konflik dipicu oleh kesenjangan ekspektasi masyarakat terhadap transparansi layanan dan adanya persepsi favoritisme (*nepotisme*) dalam proses administrasi. Strategi manajemen konflik yang diterapkan aparat cenderung bersifat reaktif melalui pendekatan penghindaran (*avoidance*) dan akomodasi (*accommodation*) yang menciptakan rhetorical wall sebuah kondisi di mana keluhan diredam secara lisan namun tanpa perbaikan sistemik. Meskipun terdapat upaya kompromi dan kolaborasi, implementasinya masih bersifat prosedural dan asimetris. Peneliti merekomendasikan reformasi struktur melalui penyusunan SOP berbasis digital dan standarisasi alur kerja untuk memulihkan kepercayaan publik (public trust) serta menciptakan resolusi konflik yang substantif.

Kata Kunci: Model Manajemen Konflik, Layanan Publik, Disfungsi Birokrasi, SOP, Desa Tinelo.

PENDAHULUAN

Fungsi fundamental pemerintah adalah menyelenggarakan pelayanan publik guna mendukung pemenuhan kebutuhan eksistensial masyarakat, sehingga pemerintah sering kali diposisikan sebagai pelayan publik (*public servant*). Dalam hierarki pemerintahan di Indonesia,

pemerintah desa merupakan unit administratif terendah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, berfungsi mengoptimalkan kesejahteraan warga melalui tata kelola yang diakui secara hukum [1]. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik wajib dilaksanakan sesuai standar peraturan perundang-undangan, mencakup penyediaan barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang berkualitas. Oleh karena itu, pemerintah desa memegang tanggung jawab konstitusional untuk mengembangkan sistem layanan yang bermutu dan akuntabel [2].

Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa semakin mempertegas kewajiban perangkat desa dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi. Sebagai garda terdepan, perangkat desa memahami dinamika lokal secara mendalam, di mana data yang mereka kelola menjadi basis krusial bagi pengambilan keputusan strategis di tingkat nasional demi pembangunan berkelanjutan. Kualitas pelayanan publik yang profesional, efektif, dan efisien secara langsung akan membentuk persepsi positif dan kepercayaan masyarakat (*public trust*) terhadap kredibilitas pemerintah [3]. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan sumber daya sering kali menyebabkan disparitas antara regulasi dan realitas lapangan [4].

Fenomena yang ditemukan melalui observasi awal di Desa Tinelo menunjukkan adanya hambatan signifikan dalam penyelenggaraan layanan, khususnya keterlambatan pemrosesan dokumen identitas seperti Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Masalah ini diperparah oleh ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas serta rendahnya responsivitas aparat desa. Tanpa SOP yang terstandarisasi, proses pelayanan menjadi tidak terprediksi dan rentan terhadap inefisiensi [5]. Kondisi ini menciptakan ketidakpuasan kolektif yang berujung pada erosi kepercayaan masyarakat, mengingatk transparansi dan ketepatan waktu adalah determinan utama dalam membangun hubungan antara warga dan negara.

Ketidakpuasan yang tidak terkelola dengan baik akibat lemahnya manajemen administrasi ini berpotensi memicu eskalasi konflik antara masyarakat dan penyelenggara pemerintah desa. Konflik administratif semacam ini, jika dibiarkan tanpa intervensi, dapat menghambat agenda pembangunan desa dan merusak modal sosial (*social capital*) yang ada [6]. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model manajemen konflik yang adaptif dan konstruktif. Integrasi antara standarisasi layanan melalui SOP dan strategi resolusi konflik yang efektif sangat mendesak untuk diterapkan di Desa Tinelo. Model ini diharapkan mampu mentransformasi ketegangan menjadi solusi kolaboratif, sehingga efektivitas pelayanan publik meningkat dan kepercayaan masyarakat dapat dipulihkan secara berkelanjutan.

Tinjauan Literatur

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Layanan Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi sektor publik bukan sekadar fungsi administratif, melainkan instrumen strategis yang menentukan kualitas output layanan. MSDM merupakan seni dan ilmu dalam mengatur peran tenaga kerja agar integrasi antara kepentingan organisasi dan kebutuhan masyarakat tercapai secara optimal [7]. Di tingkat lokal, kualitas SDM aparatur menjadi prediktor utama ($\beta = 0.6535$) terhadap mutu layanan publik [8]. Tanpa sistem MSDM yang berbasis kompetensi, penyelenggaraan layanan di kantor desa akan terjebak dalam inefisiensi, yang pada gilirannya mengikis kepercayaan publik [9]. Oleh karena itu, profesionalisme aparatur desa dalam mengelola data administrasi adalah prasyarat mutlak bagi keberhasilan tata kelola pemerintahan desa.

Dinamika Layanan Publik dan Sumber Konflik Administratif

Layanan publik didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat berdasarkan regulasi yang berlaku [10]. Namun, integritas layanan ini sering kali terhambat oleh kelemahan sistemik seperti ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP). Dalam konteks tata kelola digital, keterlambatan pemrosesan dokumen identitas (KTP/KK) mencerminkan kegagalan *standardized practice* yang memicu ketidakpuasan kolektif [11].

Ketidakpuasan ini, jika tidak dimitigasi melalui transparansi dan akuntabilitas, akan bertransformasi menjadi konflik interpersonal maupun struktural antara masyarakat sebagai penerima layanan dan pemerintah sebagai penyedia.

Strategi Manajemen Konflik Konstruktif dalam Organisasi

Manajemen konflik merupakan tindakan terencana untuk menyelesaikan perselisihan secara konstruktif guna mencegah stagnasi organisasi [12]. Di lingkungan pemerintah desa, pemimpin dituntut memiliki kemampuan manajerial untuk mengidentifikasi dan menganalisis solusi konflik agar tidak menghambat pembangunan. Strategi manajemen konflik yang efektif baik melalui pendekatan kolaborasi, kompromi, maupun akomodasi berfungsi sebagai jembatan untuk mengarahkan perselisihan menuju hasil yang positif [13]. Dalam sektor publik, manajemen konflik yang adaptif tidak hanya bertujuan menyelesaikan masalah sesaat, tetapi juga sebagai mekanisme evaluatif untuk memperbaiki prosedur layanan yang cacat [14].

Hubungan MSDM, Manajemen Konflik, dan Kualitas Layanan

Hubungan antara variabel-variabel ini bersifat integratif. MSDM yang kuat melahirkan aparatur yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, yang sangat krusial dalam menerapkan manajemen konflik secara persuasif saat terjadi hambatan layanan [15]. Ketidakmampuan MSDM dalam menyediakan SOP yang jelas menciptakan celah konflik; sebaliknya, penerapan model manajemen konflik yang konstruktif mampu memitigasi dampak buruk dari keterlambatan layanan administrasi [16]. Dengan demikian, kualitas layanan publik di tingkat desa sangat bergantung pada sejauh mana strategi manajemen konflik disinergikan ke dalam sistem tata kelola SDM aparatur untuk menciptakan pelayanan yang transparan, responsif, dan bebas konflik.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi secara mendalam mengenai fenomena hambatan birokrasi dan dinamika manajemen konflik yang terjadi di Desa Tinelo. Sebagaimana dijelaskan oleh Purwanza et al., penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai karakteristik, kualitas, dan model interaksi yang menentukan dalam suatu fenomena sosial sehingga dapat memberikan penjelasan yang utuh bagi pembaca [17].

Sumber Data dan Informan

Data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kategori utama:

1. Data Primer: Diperoleh melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para informan kunci (*key informants*) yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Seksi Pelayanan, serta masyarakat penerima layanan di Desa Tinelo.
2. Data Sekunder: Dokumen pendukung yang relevan seperti Undang-Undang Pelayanan Publik, profil desa, laporan administrasi pelayanan, serta literatur jurnal terdahulu yang berkaitan dengan manajemen konflik [18].

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama untuk memastikan kekayaan informasi:

1. Observasi: Pengamatan langsung terhadap proses pelayanan administrasi (KTP/KK) di Kantor Desa Tinelo.
2. Wawancara: Diskusi terstruktur dan semi-terstruktur dengan aparat desa dan warga untuk menggali persepsi mengenai konflik dan solusi yang diterapkan.
3. Dokumentasi: Pengumpulan data tertulis, foto kegiatan, dan arsip SOP untuk memperkuat temuan lapangan.

Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan dengan merujuk pada model analisis data kualitatif Miles, Huberman, dan Saldana (dalam [18]) yang meliputi:

1. Reduksi Data: Melakukan proses seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan data mentah dari lapangan. Peneliti memfokuskan pada tema-tema krusial seperti jenis konflik, faktor penyebab keterlambatan, dan model penyelesaian masalah.
2. Penyajian Data (*Data Display*): Mengorganisasikan data ke dalam bentuk narasi deskriptif, tabel perbandingan, atau diagram alur untuk memudahkan interpretasi hubungan antar kategori manajemen konflik.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Melakukan inferensi awal yang bersifat tentatif dan kemudian divalidasi kembali dengan bukti-bukti baru di lapangan hingga mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*).

Keabsahan Data

Untuk memastikan kredibilitas dan karakter ilmiah penelitian, peneliti menerapkan teknik Triangulasi. Triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber (membandingkan informasi dari aparat desa dan masyarakat) dan triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi di lapangan). Prosedur ini krusial untuk menjamin bahwa data yang disajikan valid, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis [17].

HASIL PENELITIAN

Model Manajemen Konflik

Manajemen konflik dalam pelayanan publik di Desa Tinelo dieksplorasi melalui empat strategi utama, yakni penghindaran (*avoidance*), akomodasi (*accommodation*), kompromi (*compromise*), dan kolaborasi (*collaboration*). Berdasarkan hasil lapangan, ditemukan dinamika yang kontradiktif antara perspektif aparat desa dan masyarakat sebagai berikut:

1. Strategi Penghindaran (*Avoidance*)

Strategi penghindaran dalam penelitian ini didefinisikan sebagai upaya aparat untuk menunda atau mengalihkan konfrontasi langsung dengan masyarakat terkait keluhan layanan administrasi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan perbedaan persepsi yang signifikan:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pihak aparat desa cenderung melihat strategi ini sebagai bentuk "komunikasi persuasif" untuk menjaga stabilitas. Bapak MHA (Kepala Desa) menyatakan bahwa pihaknya berupaya merespon cepat guna menghindari kesalahpahaman. Senada dengan hal tersebut, Ibu SK (Sekretaris Desa) dan Bapak H (Kasi Pelayanan) menjelaskan bahwa ketika terdapat kendala teknis, mereka memberikan penjelasan yang bersifat menenangkan dan mengalihkan perhatian masyarakat pada aspek positif pelayanan yang telah berjalan (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Di sisi lain, masyarakat Dusun 1 dan 2 (Ibu FT, SY, TA, dan KK) memberikan penilaian kritis. Mereka mempersepsikan sikap aparat bukan sebagai solusi, melainkan bentuk ketidakpastian. Masyarakat mengeluhkan penggunaan "jawaban standar" dan janji-janji penyelesaian yang sering kali tidak ditepati. Alih-alih mendapatkan kepastian waktu, masyarakat sering diminta untuk "sabar menunggu" atau "kembali lain waktu," yang menurut warga adalah cara aparat untuk menghindari keluhan langsung (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 1. Ringkasan Temuan Indikator *Avoidance*

Informan	Pola Strategi yang Ditemukan	Dampak yang Dirasakan
Aparatur Desa	Pengalihan isu ke hal positif, penjelasan persuasif, janji penyelesaian.	Konflik terbuka dapat diredam untuk sementara waktu.

Masyarakat	Pemberian jawaban standar, instruksi untuk menunggu tanpa batas waktu.	Munculnya ketidakpuasan terselubung (latent conflict) dan erosi kepercayaan.
------------	--	--

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

c. Strategi Akomodasi (*Accommodation*)

Strategi akomodasi dalam manajemen konflik melibatkan kesediaan satu pihak untuk menempatkan kepentingan pihak lain di atas kepentingan sendiri demi menjaga harmonisasi hubungan. Di Desa Tinelo, strategi ini tercermin dalam upaya aparat untuk menunjukkan sikap kooperatif, meskipun terdapat kesenjangan operasional:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pihak pemerintah desa memandang akomodasi sebagai instrumen untuk menjaga kerukunan warga. Bapak MHA (Kepala Desa) menekankan bahwa prioritas diberikan pada kasus-kasus yang dianggap mendesak oleh warga agar mereka merasa aspirasinya didengar. Hal ini diperkuat oleh Ibu SK (Sekretaris Desa) dan Bapak H (Kasi Pelayanan) yang menyatakan kesediaan untuk menyesuaikan kebijakan atau memberikan solusi yang sesuai harapan masyarakat, meski hal tersebut sering kali berkonsekuensi pada penundaan proses administrasi internal (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) mengonfirmasi adanya perlakuan yang baik dan janji akomodatif dari aparat saat keluhan disampaikan. Namun, warga menilai hal ini sebagai langkah formalitas untuk meredakan kemarahan (*appeasement*). Masyarakat mengeluhkan bahwa "perlakuan baik" tersebut tidak disertai dengan percepatan layanan secara riil. Dalam pandangan warga, akomodasi yang dilakukan aparat hanya bersifat retorik agar situasi tetap kondusif tanpa ada perbaikan signifikan pada durasi penyelesaian dokumen (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 2. Ringkasan Temuan Indikator *Accommodation*

Informan	Pola Strategi yang Ditemukan	Dampak yang Dirasakan
Aparatur Desa	Menyesuaikan kebijakan, memprioritaskan keluhan warga, mengalah demi harmoni.	Terjaganya kerukunan sosial jangka pendek.
Masyarakat	Penerimaan janji tanpa realisasi cepat, perlakuan ramah namun birokrasi tetap lamban.	Ketidakpuasan akibat ketidakjelasan output layanan.

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

c. Strategi Kompromi (*Compromise*)

Strategi kompromi dalam manajemen konflik menekankan pada pencapaian titik temu di mana kedua belah pihak bersedia melepaskan sebagian tuntutan guna mencapai solusi bersama. Di Desa Tinelo, praktik kompromi bermanifestasi dalam bentuk dialog persuasif untuk menegosiasikan waktu penyelesaian layanan:

a. Perspektif Aparatur Desa

Aparatur desa mengejawantahkan kompromi melalui diskusi intensif untuk memberikan pengertian kepada masyarakat mengenai keterbatasan sumber daya internal. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) menyatakan bahwa kompromi dilakukan untuk menemukan "jalan tengah" agar masyarakat bersedia menunda ekspektasi waktu layanan demi kelancaran administratif. Senada dengan hal tersebut, Bapak H (Kasi Pelayanan) berpendapat bahwa kompromi adalah upaya agar masyarakat tidak merasa dirugikan, meskipun realisasinya mengharuskan warga untuk menambah durasi kesabaran dalam menunggu (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Sebaliknya, masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) mempersepsikan kompromi tersebut sebagai negosiasi yang bersifat asimetris. Warga merasa "diajak berkompromi" hanya untuk menyepakati keterlambatan tanpa adanya jaminan kepastian waktu atau

perbaikan kinerja. Kompromi dalam pandangan masyarakat Dusun 1 dan 2 dianggap sebagai retorika untuk meredam protes, di mana warga dipaksa menerima janji-janji yang sering kali tidak ditepati dan tidak diikuti dengan tindakan nyata untuk menyelesaikan kendala administrasi (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 3. Ringkasan Temuan Indikator *Compromise*

Informan	Pola Strategi yang Ditemukan	Dampak yang Dirasakan
Aparatur Desa	Diskusi jalan tengah, edukasi mengenai keterbatasan sumber daya.	Konflik diredam melalui kesepakatan penundaan waktu.
Masyarakat	Kesepakatan untuk menunggu tanpa batas waktu pasti, kepercayaan pada janji verbal.	Ketidakpuasan akibat solusi yang bersifat satu arah (lose-lose orientation).

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

c. Strategi Kolaborasi atau Pemecahan Masalah (*Collaboration/Problem Solving*)

Strategi kolaborasi merupakan pendekatan manajemen konflik yang bertujuan mencari solusi integratif yang memuaskan kepentingan semua pihak secara mendalam. Di Desa Tinelo, upaya kolaborasi ini bermanifestasi dalam bentuk forum-forum dialogis, namun masih menghadapi kendala pada tahap implementasi:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pihak pemerintah desa mengklaim telah mengupayakan ruang kerja sama dan musyawarah untuk mencari solusi terbaik atas keluhan masyarakat. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) mengakui bahwa forum musyawarah telah digunakan sebagai media pemecahan masalah, namun mereka juga mengakui secara jujur bahwa keterbatasan kapasitas institusional dan sumber daya menjadi faktor penghambat utama yang menyebabkan respons terhadap pengaduan tetap berjalan lambat (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) memberikan pengakuan bahwa komunikasi dua arah memang terjadi, namun mereka menilai kolaborasi tersebut masih bersifat prosedural atau "di atas kertas". Warga merasakan bahwa meskipun aspirasi mereka didengar dalam forum, hasil konkret berupa percepatan layanan administrasi tetap tidak terasa secara instan. Bagi masyarakat, proses penyelesaian masalah yang ditawarkan masih terkesan berbelit-belit dan belum menghasilkan output layanan yang memuaskan ekspektasi mereka (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 4. Ringkasan Temuan Indikator *Collaboration*

Informan	Pola Strategi yang Ditemukan	Dampak yang Dirasakan
Aparatur Desa	Diskusi jalan tengah, edukasi mengenai keterbatasan sumber daya.	Konflik diredam melalui kesepakatan penundaan waktu.
Masyarakat	Kesepakatan untuk menunggu tanpa batas waktu pasti, kepercayaan pada janji verbal.	Ketidakpuasan akibat solusi yang bersifat satu arah (lose-lose orientation).

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

Layanan Publik

Kualitas layanan publik dievaluasi untuk melihat sejauh mana prosedur administratif mampu memenuhi ekspektasi masyarakat tanpa menimbulkan hambatan birokrasi yang memicu konflik.

1. Indikator Kesederhanaan (*Simplicity*)

Prinsip kesederhanaan dalam pelayanan publik menuntut prosedur yang tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan cepat dalam eksekusi. Berdasarkan hasil lapangan, ditemukan ketidaksesuaian antara desain prosedur dan implementasi:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pihak pemerintah desa mengklaim telah melakukan upaya simplifikasi prosedur. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) menyatakan bahwa skema

pelayanan telah dirancang agar mudah dipahami oleh warga. Namun, mereka mengakui adanya hambatan durasi akibat keharusan memenuhi standar administratif formal yang bersifat kaku. Bapak H (Kasi Pelayanan) menegaskan bahwa meskipun terdapat tahapan yang memakan waktu, upaya percepatan terus diusahakan agar mempermudah masyarakat (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) memberikan penilaian yang kontradiktif. Warga Dusun 1 dan 2 mempersepsikan bahwa prosedur pelayanan di Desa Tinelo masih sangat rumit (*complex*). Masyarakat mengeluhkan fenomena "bolak-balik" dan kebingungan terhadap alur birokrasi yang dianggap tidak transparan. Bagi warga, janji pelayanan cepat belum terealisasi, di mana mereka tetap harus menghadapi proses yang lamban dan melelahkan setiap kali mengurus dokumen administrasi (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 5. Ringkasan Temuan Indikator *Simplicity*

Informan	Pola Implementasi	Dampak di Lapangan
Aparatur Desa	Upaya penyederhanaan namun terikat pada standar formalitas.	Prosedur dianggap sudah optimal secara internal.
Masyarakat	Alur yang membingungkan dan tidak efisien.	Fenomena "bolak-balik" dan pemborosan waktu.

Sumber: *Data Primer Wawancara 2025*

2. Indikator Kejelasan dan Kepastian (*Clarity and Certainty*)

Prinsip kejelasan dan kepastian dalam pelayanan publik mencakup kejelasan tata cara, persyaratan teknis, penanggung jawab pelayanan, serta rincian biaya (jika ada). Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan adanya kesenjangan komunikasi antara pemberi dan penerima layanan:

a. Perspektif Aparatur Desa

Aparatur desa mengklaim telah memberikan transparansi informasi melalui berbagai kanal. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) menyatakan bahwa prosedur dan rincian persyaratan telah disampaikan secara langsung kepada warga. Penegasan ini diperkuat oleh Bapak H (Kasi Pelayanan) yang menyebutkan ketersediaan papan informasi dan pengumuman di kantor desa untuk meminimalisir kebingungan masyarakat terkait alur birokrasi (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Sebaliknya, masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) merasakan adanya ambiguitas dalam penerimaan informasi. Warga Dusun 1 dan 2 mengeluhkan ketidakkonsistenan informasi yang diterima, di mana persyaratan sering kali berubah-ubah atau berbeda antartetugas. Selain itu, warga menyoroti ketidakpastian jadwal pelayanan dan ketiadaan kejelasan mengenai unit pengaduan, sehingga mereka sering merasa bingung saat ingin menanyakan status dokumen yang sedang diproses (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 6. Ringkasan Temuan Indikator *Clarity and Certainty*

Informan	Pola Informasi	Dampak di Lapangan
Aparatur Desa	Penggunaan papan informasi dan penjelasan lisan secara rutin.	Keyakinan bahwa informasi sudah tersampaikan secara terbuka.
Masyarakat	Informasi tidak konsisten, jadwal tidak pasti, dan unit pengaduan tidak jelas.	Kebingungan, kekecewaan, dan rendahnya aksesibilitas layanan.

Sumber: *Data Primer Wawancara 2025*

3. Indikator Keterbukaan (*Openness/Transparency*)

Prinsip keterbukaan mewajibkan penyedia layanan untuk menyediakan informasi yang mudah diakses, mudah dipahami, dan tersedia bagi semua pemangku kepentingan. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan adanya hambatan pada saluran distribusi informasi:

a. Perspektif Aparatur Desa:

Aparatur desa mengklaim memiliki komitmen kuat terhadap transparansi pelayanan. Bapak MHA (Kepala Desa) menegaskan komitmen institusional untuk bersikap terbuka. Strategi yang digunakan, menurut Ibu SK (Sekretaris Desa) dan Bapak H (Kasi Pelayanan), mencakup pemberian informasi saat pertemuan desa, penempelan pengumuman, hingga pemberian penjelasan langsung secara reaktif kepada warga yang datang bertanya (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat:

Masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) menilai bahwa mekanisme keterbukaan di Desa Tinelo masih bersifat pasif dan terbatas secara geografis. Warga Dusun 1 mengeluhkan metode pengeras suara yang jangkauannya tidak merata, sementara warga Dusun 2 menyoroti kurangnya proaktivitas petugas dalam memberikan informasi lengkap. Akibatnya, masyarakat merasa terbebani karena harus bertanya secara berulang kali untuk mendapatkan kepastian persyaratan yang bersifat fundamental (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 7. Ringkasan Temuan Indikator Openness

Informan	Strategi Keterbukaan	Hambatan yang Ditemukan
Aparatur Desa	Pengumuman di kantor desa, musyawarah desa, dan layanan konsultasi langsung.	Ketergantungan pada inisiatif warga untuk bertanya secara mandiri.
Masyarakat	Mengandalkan pengeras suara kantor desa dan informasi di titik tertentu.	Keterbatasan jangkauan informasi dan rendahnya proaktivitas petugas desa.

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

4. Indikator Efisiensi (*Efficiency*)

Prinsip efisiensi dalam pelayanan publik menekankan pada pencapaian hasil maksimal dengan penggunaan sumber daya (waktu, biaya, dan tenaga) yang minimal, serta menghindari prosedur yang tidak memberikan nilai tambah. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan hambatan struktural yang menghalangi terciptanya layanan yang efisien:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pemerintah desa mengklaim telah berupaya memprioritaskan aspek-aspek esensial dalam pelayanan. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) menyatakan upaya mereka untuk mengeliminasi kegiatan yang tidak relevan guna mempercepat proses. Namun, Bapak H (Kasi Pelayanan) memberikan pengakuan kritis bahwa efisiensi sering kali terhambat oleh fenomena tumpang tindih tugas (*overlapping*) antarperangkat desa, yang berdampak pada kebingungan internal dan pemborosan waktu operasional (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat:

Masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) merasakan dampak langsung dari inefisiensi tersebut dalam bentuk durasi tunggu yang tidak wajar. Warga Dusun 1 dan 2 menilai proses pelayanan cenderung berulang-ulang (*redundant*) dan berbelit. Masyarakat menyoroti bahwa tumpang tindih tugas di tingkat aparat menyebabkan ketidakjelasan informasi, di mana warga sering dilempar dari satu petugas ke petugas lain tanpa mendapatkan solusi yang cepat dan pasti (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 8. Ringkasan Temuan Indikator Efficiency

Informan	Orientasi Efisiensi	Kendala Lapangan
Aparatur Desa	Fokus pada eliminasi kegiatan non-esensial.	Tumpang tindih tugas (<i>overlapping</i>) antarperangkat desa.
Masyarakat	Mengharap solusi cepat dan proses sekali jalan.	Proses berulang (<i>redundancy</i>) dan durasi tunggu yang lama.

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

5. Indikator Keadilan (*Justice and Equity*)

Prinsip keadilan dalam pelayanan publik menuntut perlakuan yang sama (equal treatment) bagi seluruh pengguna layanan tanpa membedakan latar belakang sosial, ekonomi, maupun kedekatan personal. Berdasarkan hasil lapangan, ditemukan ketidakseimbangan persepsi yang cukup tajam:

a. Perspektif Aparatur Desa

Pemerintah desa mengklaim telah menjalankan prinsip keadilan secara konsisten. Bapak MHA (Kepala Desa) dan Ibu SK (Sekretaris Desa) menegaskan bahwa pelayanan diberikan secara objektif tanpa diskriminasi. Senada dengan hal tersebut, Bapak H (Kasi Pelayanan) menyatakan bahwa setiap masyarakat mendapatkan hak layanan yang sama dan diupayakan selesai tepat waktu, meskipun terkadang kendala teknis tidak dapat dihindari (Wawancara, Juli 2025).

b. Perspektif Masyarakat

Sebaliknya, masyarakat (Ibu FT, SY, TA, dan KK) mencurigai adanya praktik Diskriminasi Terselubung. Warga Dusun 1 dan 2 mengungkapkan kekecewaannya terhadap adanya prioritas bagi pihak-pihak tertentu, terutama mereka yang memiliki hubungan kekerabatan atau kedekatan personal dengan aparat desa. Fenomena "jalur khusus" bagi kenalan aparat ini menyebabkan warga lainnya harus menunggu lebih lama tanpa kepastian waktu penyelesaian yang jelas (Wawancara, Juli 2025).

Tabel 9. Ringkasan Temuan Indikator Justice and Equity

Informan	Klaim Keadilan	Realitas di Lapangan
Aparatur Desa	Pelayanan setara (equality) dan tanpa perbedaan status.	Keyakinan pada profesionalisme internal.
Masyarakat	Adanya praktik favoritisme dan prioritas subjektif.	Rasa ketidakadilan akibat diskriminasi berbasis relasi (nepotism).

Sumber: Data Primer Wawancara 2025

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Faktor Internal dan Eksternal Pemicu Konflik

Faktor internal pemicu konflik di Desa Tinelo berakar pada lemahnya koordinasi birokrasi dan disfungsi struktural organisasi perangkat desa. Temuan penelitian menunjukkan adanya fenomena tumpang tindih tugas (*overlapping*) yang signifikan, di mana pembagian kerja antarperangkat desa tidak terdefinisi dengan jelas. Ketidakjelasan *job description* ini menciptakan kebingungan internal yang berdampak pada lambatnya durasi pelayanan dan ketidakonsistenan informasi yang diberikan kepada masyarakat. Secara teoretis, hambatan struktural ini merupakan bentuk *organizational slack* yang memicu frustrasi di tingkat pelaksana dan menjadi sumber utama ketegangan karena aparat tidak mampu memenuhi janji pelayanan yang cepat dan efisien.

Sementara itu, faktor eksternal pemicu konflik bersumber dari kesenjangan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik yang transparan dan berkeadilan. Masyarakat Dusun 1 dan 2 mempersepsikan adanya praktik diskriminasi terselubung atau favoritisme, di mana kedekatan personal dan hubungan kekerabatan (*nepotism*) dianggap sebagai variabel penentu kecepatan layanan. Adanya hambatan geografis dalam akses informasi, seperti rumah warga yang jauh dari jangkauan pengeras suara kantor desa, semakin memperlebar *information access gap*. Ketiadaan sistem kepastian waktu dan prosedur yang transparan membuat masyarakat merasa berada dalam posisi tawar yang lemah, yang pada akhirnya memicu ketidakpuasan laten dan erosi kepercayaan publik terhadap otoritas pemerintah desa.

Konflik internal di Pemerintahan Desa Tinelo secara fundamental dipicu oleh disfungsi birokrasi yang berakar pada fenomena *organizational slack* dan tumpang tindih deskripsi pekerjaan. Menurut Honig, *organizational slack* yang tidak dikelola dengan baik dapat memicu

miskomunikasi dan inefisiensi, terutama ketika aparat mengeksploitasi celah tersebut untuk menghindari tanggung jawab operasional [19]. Di Desa Tinelo, hal ini bermanifestasi dalam pembagian kerja yang tidak terdefinisi secara jelas antara perangkat desa, yang menyebabkan terjadinya kebingungan otoritas dan overlapping tugas. Sebagaimana dijelaskan oleh Azhari, tumpang tindih tanggung jawab antara elemen birokrasi sering kali menghambat kecepatan pengambilan keputusan dan menciptakan frustrasi di tingkat pelaksana [20]. Ketidakjelasan struktur ini tidak hanya menurunkan efektivitas pelayanan tetapi juga menjadi pemicu utama ketegangan internal yang menghalangi tercapainya janji pelayanan prima kepada masyarakat.

Di sisi lain, faktor eksternal pemicu konflik bersumber dari adanya information access gap yang memperburuk hubungan antara pemerintah desa dan warga. Meskipun transparansi sering kali dianggap sebagai solusi untuk membangun kepercayaan, Grimmelikhuijsen et al. mencatat bahwa ketidakpastian informasi atau pengungkapan informasi yang tidak merata dapat menimbulkan skeptisisme publik [21]. Di Desa Tinelo, keterbatasan jangkauan informasi dan ketiadaan sistem kepastian waktu menyebabkan masyarakat merasa berada dalam posisi tawar yang lemah. Kondisi ini diperparah oleh kebijakan administrasi yang dianggap membebani, di mana Bell et al. mengemukakan bahwa beban administratif yang tidak proporsional sering kali menciptakan umpan balik kebijakan yang negatif dan memperkuat disafeksi warga terhadap pemerintah [22]. Akibatnya, ketidakmampuan warga untuk mengakses informasi yang konsisten memicu munculnya ketidakpuasan laten yang sulit diredam hanya dengan komunikasi lisan semata.

Faktor eksternal yang paling eksplosif dalam memicu konflik adalah persepsi masyarakat terhadap praktik nepotisme dan favoritisme dalam distribusi layanan. Di Desa Tinelo, anggapan bahwa individu yang memiliki kedekatan personal dengan aparat mendapatkan akses "jalur cepat" menciptakan rasa ketidakadilan sosial. Hal ini sejalan dengan argumen Andeweg mengenai krisis legitimasi, di mana ketidakmampuan lembaga publik dalam memenuhi ekspektasi keadilan dasar akan menyebabkan erosi kepercayaan publik secara sistemik [23]. Dengan demikian, akumulasi dari inefisiensi internal dan ketidakadilan eksternal ini menciptakan siklus konflik yang terus berulang, sehingga memerlukan reformasi struktural yang menekankan pada akuntabilitas dan standarisasi operasional pelayanan publik.

Strategi Manajemen Konflik di Pemerintahan Desa Tinelo

Strategi manajemen konflik yang diterapkan di Desa Tinelo didominasi oleh pendekatan penghindaran (*avoidance*) dan akomodasi (*accommodation*) yang cenderung bersifat reaktif. Aparatur desa menggunakan komunikasi persuasif dan penjelasan yang menenangkan sebagai instrumen untuk meredam protes keras secara instan. Namun, strategi ini dinilai oleh masyarakat sebagai bentuk "janji palsu" atau retorika belaka, karena tidak disertai dengan perbaikan sistemik pada kecepatan layanan. Dalam perspektif teori Thomas-Kilmann, penggunaan *avoidance* yang berlebihan tanpa penyelesaian akar masalah hanya akan menciptakan kerukunan sosial jangka pendek, namun menimbun konflik terselubung (*latent conflict*) yang sewaktu-waktu dapat meledak.

Di sisi lain, upaya manajemen konflik melalui kompromi (*compromise*) dan kolaborasi (*collaboration*) di Desa Tinelo masih terjebak pada tataran formalitas atau "di atas kertas". Meskipun forum musyawarah desa telah digunakan sebagai media dialog, hasilnya sering kali berupa kesepakatan asimetris di mana masyarakat dipaksa menerima penundaan layanan tanpa adanya kompensasi kepastian. Kolaborasi yang terjadi bersifat seremonial karena tidak didukung oleh kemampuan operasional untuk mengeksekusi solusi yang integratif. Oleh karena itu, strategi manajemen konflik di Desa Tinelo saat ini lebih berfungsi sebagai alat "pendingin" suasana (*appeasement*) daripada alat pemecahan masalah (*problem solving*) yang substantif, sehingga diperlukan reformasi birokrasi dan standarisasi SOP untuk mencapai efektivitas manajemen

konflik yang benar-benar solutif.

Strategi manajemen konflik yang diterapkan di Desa Tinelo didominasi oleh pendekatan penghindaran (*avoidance*) dan akomodasi (*accommodation*) yang bersifat reaktif. Berdasarkan model Thomas-Kilmann, strategi avoidance sering kali melibatkan penarikan diri dari konfrontasi, sementara accommodation lebih memprioritaskan harmoni jangka pendek di atas penyelesaian substansial [24][25]. Di Desa Tinelo, penggunaan strategi ini terlihat dari upaya aparat memberikan jawaban standar atau janji verbal untuk menenangkan warga tanpa adanya realisasi percepatan layanan. Haveri menyebut fenomena ini sebagai rhetorical wall, di mana bahasa persuasif digunakan sebagai instrumen "pendingin" (*appeasement*) untuk menyembunyikan keterbatasan operasional [26]. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan krusial; kegagalan dalam menangani akar penyebab masalah hanya akan menciptakan kerukunan semu yang berisiko memicu konflik laten di masa depan.

Efek samping dari dominasi strategi reaktif ini adalah munculnya kelelahan partisipasi (*participation fatigue*) dan kesepakatan asimetris antara pemerintah desa dan masyarakat. Mallan menjelaskan bahwa ketika input masyarakat dalam forum musyawarah tidak menghasilkan perubahan riil, warga cenderung mengalami disafeksi dan menarik diri dari proses tata kelola [27]. Di Desa Tinelo, kompromi sering kali bersifat sepihak, di mana masyarakat dipaksa menerima penundaan layanan sebagai satu-satunya "jalan tengah". Hal ini menciptakan ketidakseimbangan kekuasaan (*power asymmetries*) yang permanen, di mana kelompok masyarakat berada dalam posisi yang pasif [28]. Jika pola ini terus berlanjut, legitimasi forum musyawarah desa akan merosot karena warga menganggap kolaborasi yang ditawarkan hanya bersifat seremonial dan tidak memiliki daya eksekusi.

Sebagai alternatif, diperlukan transisi menuju pemecahan masalah yang substantif dan kolaborasi integratif untuk mencapai keberlanjutan tata kelola desa. Berbeda dengan strategi reaktif, kolaborasi integratif berfokus pada pencapaian tujuan bersama melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan komunitas [29]. Di tingkat desa, kepemimpinan publik yang integratif harus mampu berperan sebagai boundary spanners yang menjembatani perbedaan kepentingan melalui proses yang terstruktur dan transparan [30]. Dengan mengadopsi kolaborasi yang didukung oleh kejelasan standar operasional prosedur (SOP), Pemerintahan Desa Tinelo dapat mengubah manajemen konflik dari sekadar alat peredam keluhan menjadi mekanisme inovasi pelayanan publik yang benar-benar solutif.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan dua poin utama:

1. Faktor Pemicu Konflik: Konflik antara pemerintah Desa Tinelo dan masyarakat disebabkan oleh akumulasi faktor internal dan eksternal. Secara internal, terjadi disfungsi birokrasi yang disebabkan oleh ketidakjelasan pembagian kerja (*overlapping*) dan ketiadaan SOP, yang memicu *organizational slack*. Secara eksternal, konflik dipicu oleh persepsi ketidakadilan layanan (favoritisme) dan hambatan akses informasi (*information access gap*) yang menyebabkan erosi kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas pemerintah desa.
2. Strategi Manajemen Konflik: Praktik manajemen konflik di Desa Tinelo masih terjebak pada pendekatan reaktif. Aparat desa cenderung menggunakan strategi penghindaran (*avoidance*) dan akomodasi (*accommodation*) sebagai instrumen "pendingin" suasana (*appeasement*). Strategi ini menciptakan *rhetorical wall*, di mana keluhan masyarakat hanya direspon secara persuasif tanpa ada perbaikan nyata pada durasi dan transparansi layanan. Sementara itu, strategi kompromi dan kolaborasi masih bersifat formalitas dan belum mampu menghasilkan solusi integratif yang berkelanjutan.

Saran

Pemerintahan Desa Tinelo perlu segera melakukan standarisasi prosedur layanan melalui penyusunan SOP yang transparan dan berbasis meritokrasi untuk menghilangkan praktik diskriminasi. Selain itu, diperlukan penguatan kapasitas manajerial aparat dalam menggeser pola manajemen konflik dari yang bersifat reaktif-persuasif menuju kolaboratif-substantif demi terciptanya tata kelola desa yang akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] V. Prastyo and H. Sukmana, "Kualitas pelayanan publik di pemerintah desa entalsewu kecamatan buduran kabupaten sidoarjo," *J. Name*, vol. IX, pp. 776–793, 2022.
- [2] S. Saidin, A. M. Wati, and R. A. Pratama, "Fungsi Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Pertanahan : Studi Desa Alebo Kecamatan Konda," *Public Adm. Gov. J.*, vol. 4, no. 1, pp. 63–74, 2024, doi: 10.52423/pamarenda.v4i1.7.
- [3] D. H. W. Makanuay, A. Thoyib, and F. Rohman, "Community satisfaction as a mediation of service quality and the feasibility of community services study on community of public service at local government Jayapura City Papua Province, Indonesia," *J. Eng. Appl. Sci.*, vol. 13, no. 7, pp. 1683–1689, 2018, doi: 10.3923/jeasci.2018.1683.1689.
- [4] H. Perdana, "Pelayanan administrasi di desa wanasari kecamatan muara wahau kabupaten kutai timur," *J. Ilmu Pemerintah.*, vol. 7, no. 3, pp. 1325–1336, 2019.
- [5] S. A. T. Aladwan and S. I. Alshami, "The Impact of Institutional Governance on Perceived Organizational Reputation in the Jordanian Public Sector," *Jordan J. Bus. Adm.*, vol. 18, no. 3, pp. 389–414, 2022, doi: 10.35516/jjba.v18i3.194.
- [6] X. Collell and P. Marques, "With or without you? The role of civil society in conflict management through co-creation," *Int. J. Public Sect. Manag.*, pp. 1–17, 2025, doi: 10.1108/IJPSM-03-2025-0139.
- [7] Asmini, Suhairi, and Asni, "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Citta Kabupaten Soppeng," *J. Ilm. Metasi (Manajemen dan Akuntansi)*, vol. 8, pp. 1–8, 2025.
- [8] C. D. Xatse and M. N. Naong, "Impact of Human Resource Quality and Motivation on Service Delivery in Ghana's Local Government," *SA J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 23, 2025, doi: 10.4102/sajhrm.v23i0.2906.
- [9] G. Gravili, "Leadership Data-Driven and CBHRM: Interplay of Skills in Public Administration," in *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, B. S. and D. M., Eds., DEMDI, Bari, Italy: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2025, pp. 115–125. doi: 10.34190/ecmlg.21.1.4300.
- [10] H. E. Saputro, "Kualitas Pelayanan Publik," *Prof. J. Komun. dan Adm. Publik*, vol. 2, no. 1, pp. 515–526, 2021, doi: 10.37676/professional.v2i1.163.
- [11] M. Nasir and W. Safitri, "Design of Village Administration Service System Using Raspberry Pi," in *AIP Conference Proceedings*, U. null, S. N., H. S.W., L. A.A., R. M.R.A., and R. A.H.A., Eds., Information and Computer Technology Politeknik Negeri, Lhokseumawe, 24301, Indonesia: American Institute of Physics Inc., 2023. doi: 10.1063/5.0118529.
- [12] W. V. Khovivah, M. Sholehah, M. A. Saleh, and A. U. Jamilah, "Definisi Konflik dan Pentingnya Manajemen Konflik," no. 4, 2024.
- [13] F. D. Salihin, "Manajemen Konflik Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam," *J. Guru Kita PGSD*, vol. 7, no. 2, p. 246, 2023, doi: 10.24114/jgk.v7i2.43712.
- [14] V. Mbatha, A. B. Ramraj, and I. Ganiyu, "Revolutionizing public sector human resources: A digital frontier for innovative transformation," in *Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management*, University of KwaZulu-Natal, South Africa: IGI Global, 2024, pp. 185–201. doi: 10.4018/979-8-3693-2889-7.ch010.
- [15] A. Gkatsikos, A. Georgaki, and P. Liargovas, "Leading for performance: emotional intelligence, leadership style and organizational outcomes in Greek local governments," *Int. J. Public Leadersh.*, pp. 1–17, 2025, doi: 10.1108/IJPL-06-2025-0090.
- [16] M. De Sisto, J. Cavanagh, A. McMurray, and T. Bartram, "Emergency management and HRM in local governments: HR professionals as network managers," *Asia Pacific J. Hum. Resour.*, vol. 57, no. 2, pp. 227–246, 2019, doi: 10.1111/1744-7941.12202.
- [17] S. W. Purwanza, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi*. 2022.
- [18] H. Warsono, R. S. Astuti, and Ardiyansyah, *Metode Pengolahan Data Kualitatif Menggunakan Atlas.ti*. 2022.
- [19] D. Honig, "When Reporting Undermines Performance: The Costs of Politically Constrained Organizational Autonomy in Foreign Aid Implementation," *Int. Organ.*, vol. 73, no. 1, pp. 171–201, 2019, doi: 10.1017/S002081831800036X.
- [20] Azhari, "The relationship established between Indonesian political and bureaucratic official," *Int. J. Eng. Technol.*, vol. 7, no. 4.6 Special Issue 6, pp. 692–695, 2018, [Online]. Available: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082350573&partnerID=40&md5=60b26af6e327a3641d18d3e5ec882b94>
- [21] S. G. Grimmelikhuisen, S. J. Piotrowski, and G. G. Van Ryzin, "Latent transparency and trust in government: Unexpected findings from two survey experiments," *Gov. Inf. Q.*, vol. 37, no. 4, 2020, doi: 10.1016/j.giq.2020.101497.
- [22] E. Bell, J. E. Wright, and J. Oh, "Does administrative burden create racialized policy feedback? How losing access to public benefits impacts beliefs about government," *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 34, no. 3, pp. 432–447, 2024, doi: 10.1093/jopart/mae004.
- [23] R. B. Andrew, "A growing confidence gap in politics? Data versus discourse," in *Power, Politics, and Paranoia: Why People are Suspicious of their Leaders*, vol. 9781107035805, Leiden University, Leiden, Netherlands: Cambridge University Press, 2014, pp. 176–196. doi: 10.1017/CBO9781139565417.013.
- [24] V. C. Ngwenya, "Strategies employed by education managers in managing and resolving conflicts in the Bulawayo Metropolitan province schools, Zimbabwe," *South African J. Educ.*, vol. 44, no. 2, 2024, doi: 10.15700/saje.v44n2a2309.
- [25] C. Otrakji, J. Landis, R. G. Saade, and R. Ali Adeeb, "Managing Conflict Resolution and Perceptions: An Approach Leveraging the Thomas-Kilmann Conflict Mode Theory," *Confl. Resolut. Q.*, vol. 43, no. 2, pp. 201–222, 2025, doi: 10.1002/crq.21491.
- [26] A. Haveri, "Evaluation of change in local governance: The rhetorical wall and the politics of images," in *Evaluation*, University of Tampere, Finland, 2008, pp. 141–155+260. doi: 10.1177/1356389007087536.
- [27] K. Mallan, "Gateways to Digital Participation: The Rhetorical Function of Local Government Websites," in *Digital Participation Through Social Living Labs: Valuing Local Knowledge, Enhancing Engagement*, Queensland University of Technology, Brisbane, QLD, Australia: Elsevier Inc., 2018, pp. 333–349. doi: 10.1016/B978-0-08-102059-3.00018-6.
- [28] F. Zeng, Y. Chen, M. C. Dong, and Y. Chi, "The Use of Accommodation in Buyer–Seller Relationships: Encouraging or Controlling Opportunism in Business Markets Middle-grounds," *J. Business-to-bus. Mark.*, vol. 23, no. 1, pp. 47–62, 2016, doi: 10.1080/1051712X.2016.1148454.
- [29] B. C. Crosby and J. M. Bryson, "Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations," *Leadersh. Q.*, vol. 21, no. 2, pp. 211–230, 2010, doi: 10.1016/j.leaqua.2010.01.003.

- [30] R. S. Morse, "Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value," *Leadersh. Q.*, vol. 21, no. 2, pp. 231–245, 2010, doi: 10.1016/j.leaqua.2010.01.004.