



Pengalaman Aparatur Sipil Negara Menghadapi Konflik Kerja di Inspektorat Daerah Gowa

Nuralisa Angraeni Salsabila, Sitti Nurbaya, Zalkha Soraya

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar
nuralisaangraenisalsabila2048@gmail.com, sitti.nurbaya@unismuh.ac.id, zalkha.soraya@unismuh.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi konflik di tempat kerja pada Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, dengan fokus pada pemahaman ASN terhadap konflik, faktor-faktor penyebabnya, serta strategi penyelesaian yang digunakan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam terhadap sepuluh informan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di lingkungan kerja Inspektorat Daerah Gowa merupakan fenomena yang wajar dan umumnya bersumber dari kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan persepsi antarpegawai, ketidakseimbangan beban kerja, perbedaan karakter individu, persaingan dalam pekerjaan, ketidakjelasan peran, serta keterbatasan sumber daya. ASN menghadapi konflik tersebut melalui komunikasi terbuka, musyawarah, koordinasi, serta pendekatan kekeluargaan, dan meminta mediasi pimpinan apabila konflik tidak dapat diselesaikan secara mandiri. Dukungan organisasi dan peran kepemimpinan yang netral, terbuka, dan berorientasi pada keadilan terbukti berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi instansi pengawasan pemerintah daerah dalam merancang mekanisme komunikasi internal dan penguatan peran mediasi pimpinan guna mencegah eskalasi konflik serta menjaga efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan.

Kata kunci: ASN, Konflik Kerja, Strategi Penyelesaian Konflik, Dukungan Organisasi, Studi Kasus

Abstract

This study aims to analyze the experiences of civil servants (ASN) in dealing with workplace conflict at the Regional Inspectorate Office of Gowa Regency, focusing on how civil servants understand conflict, the factors that cause it, and the resolution strategies applied. The study used a qualitative approach with a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews with ten informants, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. Data validity was examined through source triangulation. The findings show that workplace conflict at the Gowa Regional Inspectorate is a common phenomenon generally caused by ineffective communication, differing perceptions among employees, imbalanced workloads, individual character differences, competition at work, unclear roles, and limited resources. Civil servants address these conflicts through open communication, deliberation, coordination, and a familial approach, and seek leadership mediation when conflicts cannot be resolved independently. Organizational support and neutral, open, and fairness-oriented leadership were found to play an important role in creating a harmonious work environment and supporting constructive conflict resolution. These findings offer practical implications for regional government supervisory institutions in designing internal communication mechanisms and strengthening the mediating role of leadership to prevent conflict escalation and maintain the effectiveness of supervisory tasks.

Keywords: Civil Servants, Workplace Conflict, Conflict Resolution Strategy, Organizational Support, Case Study

1. Pendahuluan

Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dihindari dari dinamika hubungan antarindividu dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Konflik muncul ketika terdapat perbedaan kepentingan, nilai, atau persepsi antara dua pihak atau lebih dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepentingannya. Dengan demikian, konflik bukan hanya

berkaitan dengan pertentangan fisik, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial yang dapat memengaruhi efektivitas kerja.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral dalam menjalankan fungsi birokrasi, pelayanan publik, dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan. ASN dituntut untuk bersikap profesional, netral, dan berintegritas tinggi sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Di balik tuntutan tersebut, ASN juga dihadapkan pada beragam potensi konflik yang muncul dari perbedaan kepentingan, gaya kerja, tekanan jabatan, maupun hubungan antarpegawai. Rahim (2011) mengklasifikasikan konflik organisasi ke dalam tiga kategori utama, yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, dan konflik antarkelompok, yang ketiganya kerap terjadi dalam birokrasi pemerintahan akibat tumpang tindihnya pembagian wewenang serta komunikasi yang kurang efektif.

Robbins dan Coulter (2020) menegaskan bahwa konflik memiliki dua sisi, yaitu positif dan negatif. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat memunculkan ide baru, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat hubungan kerja melalui pemahaman yang lebih baik, sedangkan konflik yang bersifat destruktif dapat menurunkan moral kerja, menghambat kolaborasi, dan menurunkan produktivitas organisasi. Kemampuan ASN dalam menghadapi dan mengelola konflik menjadi hal penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas kerja birokrasi. Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, sebagai lembaga pengawas internal pemerintah daerah, memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam menjalankan fungsi pengawasan berupa audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan, ASN di lingkungan inspektorat kerap dihadapkan pada konflik yang bersumber dari perbedaan persepsi terhadap hasil audit, tekanan dari pihak eksternal, hingga ketegangan antarpegawai terkait pembagian tugas dan tanggung jawab. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Mullins (2016) yang menyatakan bahwa konflik di sektor publik kerap muncul akibat ketidaksesuaian antara peran formal dengan ekspektasi sosial dan politik yang melekat pada birokrasi.

Sebagai instansi pengawas internal, Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa memiliki struktur organisasi yang terdiri atas Inspektur, Sekretaris, beberapa Inspektur Pembantu Wilayah (Irbawil), Inspektur Pembantu Khusus (Irbansus), serta sejumlah Kepala Subbagian yang menangani fungsi perencanaan, evaluasi pelaporan, serta urusan umum dan keuangan. Struktur ini menuntut koordinasi lintas bidang yang intensif dalam pelaksanaan tugas audit, reviu, dan evaluasi, sehingga interaksi antarpegawai dengan berbagai latar belakang keahlian dan tanggung jawab menjadi sangat tinggi frekuensinya. Intensitas interaksi lintas bidang inilah yang menjadi salah satu prakondisi struktural munculnya potensi konflik, di samping faktor-faktor individual seperti perbedaan karakter dan gaya kerja antarpegawai.

Tingginya tuntutan pekerjaan pada Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, terutama dalam pelaksanaan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, serta penanganan pengaduan masyarakat, sering kali tidak sebanding dengan jumlah sumber daya manusia yang tersedia maupun keterbatasan waktu penyelesaian pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketegangan kerja yang, apabila tidak dikelola dengan baik, dapat berkembang menjadi konflik terbuka antarpegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan. Penelitian yang secara khusus mengkaji pengalaman ASN dalam memaknai, menghadapi, dan menyelesaikan konflik di lingkungan kerja instansi pengawasan daerah seperti Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa masih terbatas, padahal pemahaman yang mendalam mengenai dinamika tersebut penting sebagai dasar perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kajian mengenai manajemen konflik pada organisasi publik selama ini banyak difokuskan pada instansi pelayanan langsung kepada masyarakat, seperti dinas kependudukan atau rumah sakit daerah, sedangkan kajian pada instansi pengawasan internal seperti inspektorat daerah masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik tugas inspektorat yang menuntut objektivitas tinggi, independensi penilaian, serta tekanan waktu penyelesaian audit berpotensi menciptakan pola dan sumber konflik yang berbeda dibandingkan instansi pelayanan publik pada umumnya. Kesenjangan kajian inilah yang mendasari pentingnya penelitian ini, dengan kebaruan (*novelty*) terletak pada penggalian pengalaman ASN secara langsung melalui pendekatan studi kasus pada satu instansi pengawasan daerah, sehingga diperoleh gambaran yang lebih kontekstual mengenai bagaimana konflik dimaknai, dihadapi, dan diselesaikan pada organisasi dengan karakteristik kerja pengawasan yang spesifik.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) apa saja faktor-faktor penyebab terjadinya konflik di lingkungan kerja Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, dan (2) bagaimana strategi yang digunakan oleh ASN dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik di tempat kerja. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor

penyebab konflik di lingkungan kerja Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa serta menganalisis strategi yang digunakan ASN dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik tersebut. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian manajemen konflik pada organisasi sektor publik, sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan dan pegawai Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa dalam mengelola konflik secara efektif, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan produktivitas ASN.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif ASN dalam menghadapi konflik di tempat kerja. Creswell (2018) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial yang kompleks. Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu konteks organisasi tertentu, yaitu Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, dengan tujuan memahami dinamika konflik dan strategi penyelesaiannya secara komprehensif. Sejalan dengan pandangan Crowe et al. (2018), studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena dalam konteks kehidupan nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber informasi yang relevan.

2.2. Fokus dan Lokasi Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan untuk memahami secara mendalam bagaimana ASN di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa mengalami, memaknai, dan menyikapi konflik yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Penelitian dilakukan di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa yang beralamat di Jalan Tumanurung No. 15, Sungguminasa, Kecamatan Somba Opu, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan, dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut memiliki karakteristik dan fenomena yang sejalan dengan fokus penelitian. Penelitian berlangsung selama dua bulan, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, hingga proses analisis data dan penarikan kesimpulan.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara. Pertama, observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat berbagai informasi berdasarkan apa yang diamati secara langsung selama proses penelitian berlangsung (Hasibuan et al., 2023). Kedua, wawancara, yaitu proses komunikasi antara peneliti sebagai pewawancara dan informan dengan tujuan menggali informasi mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan strategi ASN dalam menghadapi konflik (Rahmawati et al., 2024). Ketiga, dokumentasi, yaitu proses pengumpulan dan penyediaan dokumen dengan memanfaatkan data yang sah dan akurat, baik dalam bentuk teks, foto, maupun rekaman (Hasan et al., 2022).

2.4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang terdiri atas tiga tahap berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengategorian hasil wawancara ke dalam tema-tema penelitian: pemahaman ASN tentang konflik, penyebab konflik, pengalaman menghadapi konflik, strategi penyelesaian konflik, peran kepemimpinan, cara ASN menghadapi konflik, serta dukungan organisasi dan pimpinan. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk uraian deskriptif yang disusun berdasarkan tema-tema tersebut agar pola dan hubungan antarkategori dapat terlihat secara sistematis. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan dengan membandingkan informasi antarinforman (triangulasi sumber), membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi, serta melakukan pengecekan ulang terhadap data yang belum jelas, sehingga kesimpulan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Sugiyono, 2023; Moleong, 2021).

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui empat aspek, mengacu pada kriteria keabsahan data kualitatif yang lazim digunakan, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas data diperoleh melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari sepuluh informan

pada level jabatan yang berbeda-beda, mulai dari Inspektur hingga Kepala Subbagian, sehingga temuan tidak hanya bertumpu pada satu perspektif tunggal. Transferabilitas dijaga dengan mendeskripsikan konteks penelitian secara rinci, termasuk karakteristik organisasi dan informan, agar pembaca dapat menilai relevansi temuan pada konteks organisasi pengawasan lain yang serupa. Dependabilitas dan konfirmabilitas diperkuat melalui proses pengodean data secara sistematis terhadap hasil wawancara, yang dikelompokkan ke dalam tujuh kategori tema sebagaimana disajikan pada Tabel 3, sehingga proses interpretasi data dapat ditelusuri kembali ke sumber data mentahnya.

Tabel 3. Kategori Tema dan Kode Analisis Data

Kode	Kategori Tema
PK	Pemahaman tentang konflik di tempat kerja
PNK	Penyebab konflik
PGK	Pengalaman menghadapi konflik
SPK	Strategi penyelesaian konflik
PKM	Peran kepemimpinan dalam mengelola konflik
CMK	Cara menghadapi konflik
DOP	Dukungan organisasi dan pimpinan

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Lembaga ini telah berdiri sejak tahun 1979 dan mulai beroperasi secara aktif pada tahun 1980 dengan tugas membantu bupati dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, termasuk perangkat daerah dan pemerintahan desa, melalui kegiatan audit, evaluasi, monitoring, dan reviu. Visi Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa adalah terwujudnya pengawasan yang andal dalam peningkatan pelayanan prima aparatur pemerintahan, yang diwujudkan melalui misi peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, perwujudan aparatur yang bersih, transparan, dan akuntabel, peningkatan profesionalisme aparat pengawasan, penguatan koordinasi dengan instansi terkait, serta dukungan terhadap pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Karakteristik tugas pengawasan yang menuntut ketelitian, objektivitas, dan koordinasi lintas bidang inilah yang menjadi konteks utama munculnya dinamika konflik di antara ASN pada instansi tersebut.

3.2. Karakteristik Informan

Sepuluh informan yang terlibat dalam penelitian ini memiliki variasi jabatan struktural dan fungsional, mulai dari Inspektur, Sekretaris, para Inspektur Pembantu Wilayah (Irbanwil), Inspektur Pembantu Khusus (Irbansus), hingga Kepala Subbagian. Variasi jabatan tersebut memungkinkan penelitian menangkap pengalaman konflik dari berbagai level organisasi, baik dari perspektif pimpinan yang berperan sebagai mediator maupun dari perspektif pelaksana yang berhadapan langsung dengan tekanan pekerjaan operasional. Karakteristik informan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

No	Jenis Kelamin	Jabatan
1	Laki-laki	Inspektur
2	Laki-laki	Sekretaris
3	Perempuan	Irbanwil I
4	Laki-laki	Irbanwil II
5	Perempuan	Irbanwil III
6	Laki-laki	Irbanwil IV
7	Laki-laki	Irbansus
8	Perempuan	Kasubag Perencanaan
9	Perempuan	Kasubag Evaluasi Pelaporan
10	Laki-laki	Kasubag Umum dan Keuangan

3.3. Pemahaman ASN tentang Konflik di Tempat Kerja

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ASN di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa memaknai konflik sebagai bagian yang wajar dari dinamika organisasi. Informan H. Andi Azis selaku Inspektur menjelaskan bahwa

konflik di lingkungan kerja ASN adalah "perbedaan pendapat, kepentingan atau cara pandang antarpegawai dalam melaksanakan tugas yang dapat memengaruhi hubungan kerja dan kinerja organisasi jika tidak dikelola dengan baik." Pemahaman serupa disampaikan oleh Asrianty selaku Irbanwil I, yang menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang wajar karena "setiap pegawai memiliki latar belakang, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda dalam menjalankan tugas," dan harus dipandang sebagai bagian dari dinamika organisasi yang perlu dikelola secara positif agar tidak mengganggu kinerja.

Perspektif yang lebih spesifik pada konteks tugas juga muncul dari informan lain. Achmad Sofyan selaku Irbansus memaknai konflik sebagai hal yang wajar "karena dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan, tanggung jawab, dan cara pandang yang harus diselaraskan dalam pelaksanaan tugas," dan menegaskan bahwa konflik "tidak harus selalu dihindari" karena dalam batas tertentu dapat menjadi sarana evaluasi terhadap kelemahan sistem kerja dan koordinasi antarpegawai. Sementara itu, Siswati selaku Kasubag Perencanaan memaknai konflik sebagai konsekuensi logis dari proses perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi, karena "ketika banyak usulan dan kebutuhan harus diprioritaskan, perbedaan pandangan menjadi sesuatu yang wajar terjadi," bahkan ia melihat konflik sebagai "indikator bahwa pegawai memiliki kepedulian terhadap pekerjaannya." Perbedaan penekanan pemahaman ini menunjukkan bahwa cara ASN memaknai konflik banyak dipengaruhi oleh sifat pekerjaan pada unit kerjanya masing-masing: pada unit dengan fungsi evaluasi dan tindak lanjut, konflik lebih dimaknai sebagai sarana evaluasi sistem, sedangkan pada unit perencanaan, konflik lebih dimaknai sebagai konsekuensi alami dari proses penentuan prioritas program.

Pemahaman tersebut sejalan dengan definisi Stephen P. Robbins, yang menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah memengaruhi atau akan memengaruhi sesuatu yang dianggap penting secara negatif, serta pandangan Pruitt dan Rubin yang mendefinisikan konflik sebagai persepsi mengenai perbedaan kepentingan yang membuat aspirasi para pihak tidak dapat dicapai secara bersamaan. Pada konteks Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, konflik banyak muncul dalam proses pelaksanaan tugas pengawasan, koordinasi antarbidang, maupun hubungan kerja antarpegawai, namun umumnya masih berada dalam batas wajar dan tidak berkembang menjadi konflik terbuka yang mengganggu jalannya organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif; apabila dikelola dengan baik, konflik justru dapat menjadi sarana peningkatan komunikasi, perbaikan sistem kerja, dan pendorong pengambilan keputusan yang lebih baik bagi organisasi.

3.4. Faktor Penyebab Konflik

Analisis terhadap hasil wawancara mengidentifikasi tujuh faktor utama penyebab konflik di lingkungan kerja Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, yang secara garis besar sejalan dengan klasifikasi Stephen P. Robbins mengenai sumber konflik organisasi yang berasal dari faktor komunikasi, struktur organisasi, dan variabel pribadi.

Pertama, kurangnya komunikasi yang efektif. Informan pada bagian Irbanwil I menegaskan bahwa "biasanya konflik muncul karena kurangnya komunikasi antarpegawai," dan hal ini dipertegas oleh Asrianty yang menyebut kurangnya komunikasi sebagai penyebab utama konflik di lingkungan kerjanya. Kedua, perbedaan persepsi antarpegawai terhadap suatu permasalahan, kebijakan, atau prosedur kerja, sebagaimana disampaikan salah satu informan bahwa "perbedaan persepsi terhadap pekerjaan sering menimbulkan kesalahpahaman." Ketiga, ketidakseimbangan beban kerja; salah satu informan menyatakan bahwa "pembagian tugas yang tidak seimbang juga dapat menimbulkan konflik," yang juga dibenarkan oleh Inspektur yang menyebutkan bahwa konflik antarpegawai dapat dipicu oleh beban kerja yang tidak merata, tekanan penyelesaian tugas, perbedaan karakter individu, serta kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Keempat, perbedaan karakter dan kepribadian antarpegawai yang memiliki latar belakang, nilai, sikap, dan cara kerja berbeda sehingga rawan menimbulkan kesalahpahaman dalam bekerja sama. Anwar Asru selaku Irbanwil II menegaskan bahwa konflik merupakan hal yang wajar "karena dalam lingkungan kerja terdapat berbagai karakter, dan cara berpikir yang berbeda," sementara Karmilah selaku Irbanwil III menyebut konflik sebagai hal yang normal "karena setiap individu memiliki pandangan yang berbeda terhadap suatu permasalahan atau pekerjaan." Kelima, persaingan dalam pekerjaan, terutama terkait pengakuan, promosi, jabatan, atau penilaian kinerja, yang berpotensi memicu konflik apabila tidak diimbangi sikap profesional. Keenam, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, yang menyebabkan tumpang tindih pekerjaan atau saling menyalahkan ketika muncul permasalahan; kondisi ini diperkuat oleh pengakuan Inspektur bahwa pembagian tugas pernah menjadi sumber konflik "ketika ada pegawai yang merasa beban kerjanya lebih besar dibandingkan pegawai lainnya." Ketujuh,

keterbatasan sumber daya berupa anggaran, fasilitas, waktu, maupun tenaga kerja yang dapat memicu persaingan antarpegawai atau antarunit kerja dalam memperoleh sumber daya yang tersedia; hal ini secara eksplisit disampaikan oleh Karmilah yang menilai bahwa konflik di bagiannya lebih sering disebabkan oleh "perbedaan prioritas kerja, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya kesamaan pemahaman terhadap tujuan yang ingin dicapai."

Ketujuh faktor tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan dan umumnya muncul bersamaan dalam konteks tekanan tugas pengawasan yang tinggi. Sebagai contoh, ketidakjelasan peran dapat memperbesar dampak dari ketidakseimbangan beban kerja, sementara keterbatasan sumber daya sering kali memperuncing persaingan antarpegawai yang pada dasarnya berawal dari perbedaan karakter. Menariknya, hampir seluruh informan menekankan bahwa perbedaan pendapat semata tidak serta-merta memicu konflik terbuka; sebagaimana disampaikan Anwar Asru, perbedaan pendapat "tentu menjadi penyebab terjadinya konflik apabila tidak disikapi dengan sikap saling menghargai," dan Karmilah menambahkan bahwa perbedaan pendapat "tidak selalu berujung pada konflik apabila setiap pihak mampu menghargai pandangan orang lain." Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor penentu eskalasi konflik bukan semata pada ada tidaknya perbedaan, melainkan pada sikap dan budaya saling menghargai yang dianut oleh masing-masing pegawai, sehingga penanganannya memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya berfokus pada satu faktor penyebab, tetapi juga pada penguatan nilai saling menghormati di lingkungan kerja.

3.5. Pengalaman ASN dalam Menghadapi Konflik

Sebagian besar informan mengaku pernah mengalami konflik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, terutama berupa perbedaan pendapat mengenai metode pelaksanaan pengawasan, kesalahpahaman komunikasi, dan perbedaan cara kerja. Asrianty menceritakan bahwa ia pernah mengalami "perbedaan pendapat terkait metode pelaksanaan pengawasan" yang kemudian diselesaikan melalui rapat dan koordinasi bersama, dan menegaskan perlunya bersikap tenang dan objektif agar konflik "tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar." Pengalaman serupa disampaikan oleh informan lain yang menyebutkan pernah mengalami perbedaan pendapat saat pelaksanaan tugas pengawasan, dan menyelesaikannya melalui komunikasi secara langsung.

Variasi pengalaman konflik antarinforman menunjukkan bahwa bentuk dan intensitas konflik berbeda-beda tergantung pada posisi dan lingkup tugas masing-masing. Anwar Asru menceritakan pengalamannya mengenai "perbedaan pendapat terkait pembagian tugas dalam tim pengawasan" yang akhirnya diselesaikan setelah dilakukan koordinasi bersama, dan secara jujur mengakui bahwa secara pribadi ia "kurang nyaman" ketika menghadapi konflik tersebut, meskipun ia tetap berusaha menjaga profesionalisme dan fokus pada penyelesaian masalah. Pengakuan ini menunjukkan bahwa meskipun konflik dipahami secara kognitif sebagai hal yang wajar, dampak emosionalnya tetap dirasakan oleh pegawai yang mengalaminya secara langsung. Sementara itu, Karmilah menceritakan pengalaman berbeda berupa "konflik perbedaan pandangan dengan anggota tim terkait waktu pelaksanaan kegiatan pengawasan" yang pada akhirnya disepakati melalui rapat koordinasi, dan ia memilih memaknai konflik sebagai "tantangan yang harus diselesaikan" sehingga lebih berfokus mencari solusi daripada memikirkan perasaan pribadi. Pendekatan Karmilah dalam mengendalikan emosi, yaitu memisahkan persoalan pekerjaan dari perasaan pribadi serta berfokus pada fakta, mencerminkan strategi regulasi diri yang cukup matang dalam menghadapi tekanan konflik di lingkungan kerja pengawasan.

Sebagai pimpinan tertinggi, H. Andi Azis menyampaikan pola respons yang khas ketika menghadapi konflik di kantornya: "Ketika menghadapi konflik, mereka berupaya untuk tetap bersikap profesional dan mengutamakan kepentingan organisasi. Langkah pertama yang biasanya dilakukan adalah berkomunikasi secara langsung dengan pihak yang terlibat untuk mengetahui akar permasalahan dan mencari solusi bersama. Menurut saya, komunikasi terbuka menjadi cara yang paling efektif untuk mengurangi kesalahpahaman dan menjaga hubungan kerja yang baik." Pola serupa terlihat dari caranya menangani konflik secara personal: "Saya menghadapi konflik dengan mengidentifikasi penyebabnya, mendengarkan semua pihak yang terlibat, kemudian memfasilitasi musyawarah untuk mencapai solusi yang adil dan sesuai dengan aturan organisasi." Konsistensi pola ini, dari level pimpinan hingga pelaksana, menunjukkan bahwa budaya penyelesaian konflik yang mengutamakan komunikasi telah terinternalisasi secara relatif merata di lingkungan kerja Inspektorat Daerah Gowa. Beberapa pegawai juga mengungkapkan bahwa konflik tidak selalu dapat diselesaikan langsung oleh pihak yang bersangkutan sehingga memerlukan peran atasan sebagai mediator. Ketika konflik berhasil diselesaikan dengan baik, dampaknya dirasakan positif, yaitu meningkatnya pemahaman antarpegawai, menguatnya kerja sama tim, serta meningkatnya kemampuan menyelesaikan masalah; sebaliknya, konflik yang berlarut-larut berpotensi mengganggu kenyamanan kerja, komunikasi antarpegawai, dan pelaksanaan tugas organisasi.

3.6. Strategi Penyelesaian Konflik

Strategi penyelesaian konflik yang diterapkan ASN di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa umumnya mengutamakan komunikasi, musyawarah, dan pendekatan kekeluargaan. Ramli selaku Kasubag Umum dan Keuangan menjelaskan bahwa "kami selalu mengutamakan komunikasi terlebih dahulu untuk mengetahui akar permasalahan. Dengan komunikasi yang baik, sebagian konflik dapat diselesaikan tanpa menimbulkan dampak yang lebih besar terhadap pekerjaan." Pendekatan ini didukung oleh temuan bahwa strategi penyelesaian konflik banyak dilakukan melalui diskusi bersama untuk mencari solusi terbaik, dan apabila konflik berlanjut, pegawai akan meminta arahan pimpinan sebagai bentuk mediasi terhadap persoalan yang tidak dapat diselesaikan secara mandiri.

Selain komunikasi langsung, musyawarah dan diskusi bersama digunakan untuk mencari solusi yang dapat diterima semua pihak. Andi Azis menjelaskan bahwa "musyawarah menjadi pendekatan utama dalam penyelesaian konflik karena memberikan kesempatan kepada setiap pihak untuk menyampaikan pendapat dan mencapai kesepakatan bersama." Pada level individu, pengendalian emosi dan sikap profesional juga menjadi strategi yang banyak diterapkan; Asrianty menyatakan bahwa ia "mengutamakan sikap profesional, menjaga komunikasi yang baik, dan menghindari keputusan yang dipengaruhi emosi" ketika menghadapi konflik, sementara Achmad Sofyan selaku Irbansus menyampaikan bahwa ia "mengedepankan sikap profesional, menahan diri untuk tidak bereaksi secara emosional, dan fokus pada penyelesaian masalah yang dihadapi." Siswati selaku Kasubag Perencanaan menambahkan strategi berbasis data, yaitu mengajak pihak yang terlibat untuk "melihat permasalahan berdasarkan data, kebutuhan organisasi, dan tujuan yang ingin dicapai sehingga keputusan yang diambil lebih objektif," yang menunjukkan bahwa pada unit kerja dengan fungsi perencanaan, penyelesaian konflik cenderung diarahkan pada basis data dan prioritas program, bukan semata pendekatan interpersonal.

Keputusan untuk melibatkan pimpinan sebagai mediator juga tidak seragam pada seluruh informan, melainkan bergantung pada tingkat kompleksitas dan cakupan dampak konflik. Achmad Sofyan menjelaskan bahwa ia meminta bantuan atasan "apabila konflik sudah menyangkut kebijakan atau membutuhkan keputusan yang berada di luar kewenangan saya," sementara Karmilah cenderung mengutamakan penyelesaian internal terlebih dahulu dan hanya melibatkan atasan "jika konflik tersebut berdampak pada pelaksanaan tugas organisasi." Pola ini menunjukkan adanya semacam prinsip subsidiaritas yang dianut secara tidak formal oleh pegawai Inspektorat Daerah Gowa, yaitu konflik diupayakan diselesaikan pada level serendah mungkin terlebih dahulu, dan baru dieskalasikan kepada pimpinan ketika kewenangan atau dampaknya melampaui level penyelesaian sebelumnya. Secara keseluruhan, strategi penyelesaian konflik di Inspektorat Daerah Gowa dapat dipetakan ke dalam tiga tingkatan, yaitu penyelesaian mandiri melalui komunikasi langsung antarpihak yang berkonflik, penyelesaian kolektif melalui musyawarah dan diskusi kelompok, serta penyelesaian melalui mediasi pimpinan ketika konflik menyangkut kebijakan atau berdampak luas terhadap organisasi. Pola bertingkat ini mencerminkan mekanisme penyelesaian konflik yang relatif matang meskipun belum terdokumentasikan secara formal dalam bentuk standar operasional prosedur.

3.7. Peran Kepemimpinan dan Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dan pimpinan terbukti berperan penting dalam membantu penyelesaian konflik di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa. Dukungan tersebut diwujudkan melalui pemberian arahan, mediasi, pembinaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Syahrul Syahrir selaku Sekretaris menyampaikan bahwa "ketika terjadi konflik dalam pekerjaan, pimpinan biasanya memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan pendapat masing-masing. Setelah itu, pimpinan membantu mencari jalan keluar yang adil sehingga masalah dapat diselesaikan dengan baik dan pekerjaan tetap berjalan sebagaimana mestinya." Pernyataan ini menegaskan bahwa peran pimpinan tidak hanya sebagai pengambil keputusan akhir, tetapi juga sebagai fasilitator yang memberi ruang bagi setiap pihak untuk didengar sebelum solusi dirumuskan.

Peran kepemimpinan dalam mencegah dan mengelola konflik juga tergambar dari penuturan Andi Azis mengenai prinsip yang dipegangnya sebagai pemimpin: pimpinan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta bertindak adil terhadap seluruh pegawai. Prinsip netralitas pimpinan dalam mendengarkan kedua belah pihak yang berkonflik menjadi kunci penting agar solusi yang dihasilkan dirasakan adil oleh semua pihak. Selain peran pimpinan, dukungan organisasi juga terwujud melalui penerapan aturan kerja yang jelas, pembagian tugas yang lebih terstruktur, serta upaya membangun komunikasi dan kerja sama antarpegawai, termasuk penyediaan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat dan keluhan. Dukungan rekan kerja turut berkontribusi menciptakan

suasana kerja yang kondusif dan mempercepat penyelesaian konflik, sebagaimana ditegaskan oleh salah satu informan bahwa dukungan rekan kerja "sangat penting karena dapat membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mempercepat penyelesaian konflik." Penilaian serupa disampaikan Achmad Sofyan, yang menyebut dukungan rekan kerja "sangat membantu, terutama dalam memberikan masukan yang objektif dan menjaga komunikasi tetap berjalan dengan baik sehingga konflik tidak berkepanjangan," serta Siswati yang menilai dukungan rekan kerja membantu memberikan "informasi, masukan, dan sudut pandang yang berbeda sehingga penyelesaian konflik menjadi lebih komprehensif." Konsistensi pandangan ini di berbagai level jabatan menegaskan bahwa dukungan horizontal antarrekan kerja berfungsi sebagai lapisan pendukung penting yang melengkapi, bukan menggantikan, peran mediasi vertikal dari pimpinan. Secara keseluruhan, kombinasi antara kepemimpinan yang netral dan responsif dengan dukungan struktural organisasi menjadi faktor penentu utama terciptanya lingkungan kerja yang harmonis di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, sekaligus menjadi mekanisme pencegahan agar konflik tidak berkembang menjadi persoalan yang mengganggu pelaksanaan fungsi pengawasan pemerintah daerah.

3.8. Diskusi: Konflik sebagai Dinamika Konstruktif

Temuan penelitian ini memperkuat argumen Robbins dan Coulter (2020) bahwa konflik memiliki dua sisi, yaitu sisi destruktif yang menurunkan moral dan produktivitas kerja, serta sisi konstruktif yang dapat memunculkan ide baru dan memperkuat hubungan kerja. Pada kasus Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa, kecenderungan konflik mengarah pada sisi konstruktif tampak dari cara informan memaknai konflik bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai bagian yang wajar dari dinamika kerja tim pengawasan. Anwar Asru misalnya menilai bahwa konflik "dapat menjadi sarana untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan pemahaman antarpegawai jika diselesaikan dengan baik," sementara Karmilah menyatakan bahwa konflik antarpegawai "tidak selalu buruk" karena "dalam beberapa situasi, konflik dapat mendorong munculnya ide-ide baru dan perbaikan dalam proses kerja." Pandangan ini konsisten dengan konsep konflik fungsional yang, apabila dikelola dengan tepat, dapat meningkatkan kualitas keputusan dan efektivitas kerja tim.

Namun demikian, kecenderungan konstruktif ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan ditopang oleh tiga prasyarat yang teridentifikasi secara konsisten dari seluruh informan, yaitu keterbukaan komunikasi, kesediaan bermusyawarah, dan ketersediaan mekanisme mediasi oleh pimpinan yang netral. Ketidadaan salah satu prasyarat tersebut berpotensi menggeser konflik dari sisi konstruktif menuju sisi destruktif, sebagaimana diingatkan oleh beberapa informan bahwa konflik yang berlarut-larut dapat mengganggu kenyamanan kerja dan pelaksanaan tugas organisasi. Dengan demikian, sifat konstruktif konflik di Inspektorat Daerah Gowa lebih tepat dipahami sebagai hasil dari pengelolaan aktif, bukan sebagai karakteristik bawaan dari konflik itu sendiri. Temuan ini sejalan dengan pandangan Mullins (2016) bahwa efektivitas pengelolaan konflik pada organisasi sektor publik sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan dalam menjembatani ketegangan antara peran formal birokrasi dan ekspektasi sosial di antara pegawainya.

3.9. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dapat dirumuskan dari temuan penelitian ini. Pertama, mengingat kurangnya komunikasi dan perbedaan persepsi menjadi dua faktor penyebab konflik yang paling banyak disebutkan informan, Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa perlu memperkuat forum komunikasi internal yang terjadwal secara rutin, tidak hanya bersifat insidental ketika konflik telah muncul. Kedua, pola penyelesaian konflik bertingkat yang telah berjalan secara informal, yaitu penyelesaian mandiri, musyawarah kelompok, dan mediasi pimpinan, dapat diformalkan menjadi pedoman internal penanganan konflik agar konsistensi penyelesaian tidak bergantung pada inisiatif personal semata. Ketiga, mengingat ketidakjelasan peran dan ketidakseimbangan beban kerja teridentifikasi sebagai sumber konflik yang cukup signifikan, penataan kembali deskripsi tugas dan distribusi beban kerja antar-Irbanwil perlu menjadi perhatian manajemen sumber daya manusia organisasi.

Keempat, peran kepemimpinan yang netral dan terbuka terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan mediasi konflik di lingkungan penelitian ini, sehingga penguatan kapasitas manajerial pimpinan dalam keterampilan mediasi dan resolusi konflik perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN, khususnya pada instansi pengawasan yang memiliki karakteristik beban kerja tinggi dan tuntutan objektivitas yang ketat. Kelima, dukungan rekan kerja yang disebut beberapa informan turut mempercepat penyelesaian konflik mengindikasikan pentingnya membangun budaya kolegal yang suportif sebagai lapisan pertama pencegahan konflik sebelum eskalasi memerlukan keterlibatan pimpinan. Kelima implikasi tersebut secara bersama-sama menegaskan bahwa pengelolaan konflik yang efektif pada organisasi pengawasan

pemerintah daerah bersifat multidimensi, mencakup aspek komunikasi, struktur organisasi, kapasitas kepemimpinan, dan budaya kerja kolegal secara simultan.

3.10. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dikemukakan secara jujur. Pertama, penelitian dilakukan pada satu instansi pengawasan daerah dalam kurun waktu dua bulan, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara luas pada seluruh instansi inspektorat daerah di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda-beda. Kedua, data penelitian bersumber dari wawancara yang bersifat retrospektif, sehingga pemaknaan informan terhadap pengalaman konflik yang telah berlalu berpotensi dipengaruhi oleh bias ingatan maupun kecenderungan menampilkan citra positif organisasi kepada peneliti. Ketiga, penelitian ini belum mengukur secara kuantitatif hubungan antara intensitas konflik dengan indikator kinerja organisasi, sehingga hubungan antara pengelolaan konflik dan efektivitas pengawasan yang dibahas dalam penelitian ini bersifat interpretatif berdasarkan penuturan informan, bukan pengukuran empiris langsung. Keterbatasan-keterbatasan tersebut membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan informan, menggunakan desain penelitian campuran (mixed methods), atau melakukan studi longitudinal guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika konflik pada organisasi pengawasan pemerintah daerah.

3.11. Perbandingan Pola Konflik antara Level Pimpinan dan Pelaksana

Perbandingan pengalaman informan pada level pimpinan (Inspektur dan Sekretaris) dengan informan pada level pelaksana (para Irbanwil, Irbansus, dan Kepala Subbagian) menunjukkan adanya pergeseran fokus dalam memaknai dan menangani konflik. Pada level pimpinan, konflik lebih banyak dipandang dari sudut pandang sistemik, yaitu bagaimana konflik memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dan bagaimana merancang mekanisme penyelesaian yang adil bagi seluruh pihak. Hal ini tergambar dari penekanan Andi Azis pada aspek keadilan dan kesesuaian dengan aturan organisasi dalam setiap penyelesaian konflik yang difasilitasi. Sebaliknya, pada level pelaksana, konflik lebih banyak dimaknai dari sudut pandang operasional dan personal, yaitu bagaimana menyelesaikan hambatan kerja sehari-hari agar tidak mengganggu penyelesaian tugas, sebagaimana tercermin dari fokus informan pelaksana pada isu pembagian tugas, metode kerja, dan prioritas kegiatan.

Perbedaan level ini juga tampak pada pola pelibatan pimpinan sebagai mediator. Informan pada level pelaksana cenderung menerapkan prinsip eskalasi bertahap, yaitu mengupayakan penyelesaian mandiri dan kolektif terlebih dahulu sebelum melibatkan pimpinan, sedangkan Inspektur sebagai pemegang otoritas tertinggi justru berperan aktif turun tangan sejak tahap awal apabila konflik berpotensi memengaruhi hubungan kerja secara luas. Pola relasi kepemimpinan-pelaksana semacam ini menunjukkan adanya keseimbangan antara otonomi pegawai dalam menyelesaikan persoalan tingkat unit dengan sentralisasi peran pimpinan pada persoalan yang bersifat lintas unit atau berkaitan dengan kebijakan organisasi, sebuah pola yang relevan dijadikan rujukan bagi instansi pengawasan pemerintah daerah lain dengan struktur organisasi serupa.

Tabel 4. Ringkasan Strategi Penyelesaian Konflik Berdasarkan Tingkat Eskalasi

Tingkat	Pendekatan	Pihak yang Terlibat
1	Komunikasi langsung antarpegawai	Pegawai yang berkonflik
2	Musyawarah dan diskusi kelompok	Tim/unit kerja terkait
3	Mediasi dan arahan pimpinan	Pimpinan sebagai mediator

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa konflik di lingkungan kerja Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa merupakan hal yang wajar terjadi dalam pelaksanaan tugas organisasi. Konflik tersebut umumnya disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan persepsi antarpegawai, ketidakseimbangan beban kerja, perbedaan karakter individu, persaingan dalam pekerjaan, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, serta keterbatasan sumber daya, yang menunjukkan bahwa konflik muncul sebagai bagian dari dinamika organisasi yang melibatkan berbagai latar belakang dan kepentingan pegawai. ASN di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa cenderung menyelesaikan konflik melalui komunikasi langsung, musyawarah, dan pendekatan kekeluargaan, sementara pimpinan berperan sebagai mediator apabila konflik tidak

dapat diselesaikan secara mandiri. Strategi tersebut terbukti mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi. Dukungan organisasi dan pimpinan, melalui pemberian arahan, mediasi, pembinaan, serta penerapan aturan kerja yang jelas, memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama antarpegawai, dan mencegah konflik berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa meningkatkan komunikasi internal antarpegawai melalui rapat koordinasi rutin, diskusi kelompok, dan forum komunikasi untuk meminimalkan potensi kesalahpahaman; pimpinan terus mengoptimalkan perannya sebagai mediator dan pembina agar setiap permasalahan dapat diselesaikan secara objektif, adil, dan tidak mengganggu pelaksanaan tugas organisasi; serta organisasi memperjelas pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap pegawai untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan yang berpotensi memicu konflik. ASN diharapkan dapat terus meningkatkan kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan pengendalian diri dalam menghadapi perbedaan pendapat, sedangkan penelitian selanjutnya disarankan mengkaji konflik kerja ASN dengan cakupan yang lebih luas, melibatkan lebih banyak instansi pemerintah, atau menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai manajemen konflik dalam organisasi publik. Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan konflik pada organisasi pengawasan pemerintah daerah tidak semata ditentukan oleh ada atau tidaknya perbedaan pendapat di antara pegawainya, melainkan oleh sejauh mana organisasi mampu membangun budaya komunikasi terbuka, mekanisme musyawarah yang inklusif, serta kepemimpinan yang netral dan responsif dalam memfasilitasi penyelesaian. Ketiga elemen tersebut, apabila terjaga secara konsisten, memungkinkan konflik yang pada dasarnya inheren dalam kehidupan organisasi untuk terus diarahkan pada fungsi konstruktifnya, yaitu memperbaiki komunikasi, memperkuat kerja sama tim, dan pada akhirnya turut mendukung efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Gowa terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Reference

1. Andi, R. D., Prasetya, M. A., & Soraya, Z. (2024). Analysis of work motivation in improving employee performance at the Makassar City Transportation Service. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 2(3), 486–495.
2. Coulter, R., & Robbins, S. P. (2020). Faktor-faktor yang memengaruhi dinamika terhadap kinerja organisasi. *Journal of Islamic Business Management Studies*, 4(1), 31–41.
3. Creswell, J. W. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
4. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2018). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100.
5. Dharmawan, D. D. (2024). Hubungan antara motivasi, perubahan organisasi, dan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi: sebuah kajian literatur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8, 9–24.
6. Fachrezi, & Nasution, R. (2023). Fungsi manajemen pengawasan dalam laporan pertanggungjawaban keuangan bantuan hibah Biro Kesra Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 3(1), 234–239.
7. Hasan, M., Ramadhan, F., & Nusantara, B. P. (2022). Teknik dokumentasi dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 45–56.
8. Hasibuan, S. M., Marpaung, W. C., & Wicaksono, A. P. N. (2023). Teknik observasi dalam penelitian ilmu sosial. *Jurnal Penelitian Sosial dan Humaniora*, 5(1), 18–29.
9. Indrasari, N. N. (2020). Penggunaan data sekunder dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Riset Manajemen*, 4(2), 101–110.
10. Julkifli, & Hamidah. (2021). Menciptakan organisasi yang baik dan efektif. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 10(2), 52–59.
11. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
12. Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
13. Mullins, L. J. (2016). Perkembangan teori konflik organisasi. *Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(1), 51–65.
14. Rahim, M. A. (2011). Manajemen konflik dalam organisasi. *Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 1(3), 200–212.
15. Rahmawati, D., Aziza, N. N., & Irawan, D. (2024). Teknik wawancara mendalam dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 8(1), 55–66.
16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Analisis manajemen konflik dalam penyelesaian masalah organisasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, 3(2), 375–388.
17. Siregar, S., Nopiyadi, D., & Rosalina, U. (2022). Sumber data primer dalam penelitian kualitatif deskriptif. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 3(2), 117–125.
18. Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
19. Trisdianto, A., & Asturias, R. (2025). Strategi manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendekatan teoretis dan empiris untuk optimalisasi kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 12–24.