

Manajemen Konflik dan Koordinasi Antar Unit Kerja di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dalam Implementasi Program Prioritas Daerah

Widi Astuti^{1*}, Widyawati², Nihayatus Sholichah³

¹⁻³Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr Soetomo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: 01widiastuti@gmail.com

Abstract. *This research intends to examine conflict resolution and collaboration between units in the Department of Education and Culture of Sidoarjo Regency while carrying out regional priority programs. The research background arises from the increasing intricacy of bureaucracy and the overlapping jurisdictions among divisions, which impact the efficiency of implementing educational programs. This research utilizes a qualitative case study method, gathering data through comprehensive interviews, participatory observation, and analysis of institutional documents. Informants consist of structural officials, operational staff, and external partners like school leaders and education inspectors. The results indicate that conflicts can be functional or dysfunctional; functional conflicts encourage creativity in problem-solving, whereas dysfunctional ones obstruct cross-sector collaboration. Collaboration between units is successful on a technical basis but still lacks strength in the stages of planning and policy assessment. The conversation emphasizes that transformational leadership, transparent communication, and teamwork are vital for minimizing conflicts and improving coordination. In summary, the success of implementing regional priority programs in the Sidoarjo Education and Culture Office significantly relies on flexible conflict resolution and inter-sector cooperation founded on teamwork and openness.*

Keywords: *Collaboration; Conflict Management; Coordination; Education Programs; Leadership*

Abstrak. Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan konflik dan kolaborasi antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan program prioritas daerah. Latar belakang penelitian berasal dari fenomena bertambahnya kompleksitas birokrasi dan pengulangan kewenangan antar sektor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan program strategis pendidikan. Studi ini mengaplikasikan metode kualitatif dengan rancangan penelitian kasus, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen institusional. Informan penelitian meliputi pejabat struktural, staf pelaksana, dan mitra eksternal seperti kepala sekolah serta pengawas pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik dapat bersifat fungsional atau disfungsional; konflik fungsional malah meningkatkan kreativitas dalam menyelesaikan masalah, sedangkan konflik disfungsional menghalangi koordinasi antar bidang. Koordinasi antara unit kerja berjalan dengan baik di tingkat pelaksanaan teknis, tetapi masih kurang kuat pada fase perencanaan dan evaluasi kebijakan. Diskusi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi yang jujur, dan sistem kerja sama menjadi elemen penting dalam mengurangi konflik dan meningkatkan koordinasi. Kesimpulannya, keberhasilan pelaksanaan program prioritas daerah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen konflik yang fleksibel serta koordinasi antar bidang yang berlandaskan kolaborasi dan transparansi

Kata Kunci: Kepemimpinan; Kolaborasi; Komunikasi; Koordinasi; Manajemen Konflik

1. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan pemerintahan daerah yang efektif memerlukan kemampuan birokrasi untuk merancang dan melaksanakan program prioritas secara terintegrasi, cepat, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat; dalam praktiknya, hal ini menuntut tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga mekanisme koordinasi antar lembaga dan pengelolaan konflik internal yang dapat mencegah terjadinya tumpang tindih tugas, keterlambatan pelaksanaan, atau alokasi sumber daya yang tidak efisien (Firdaus et al., 2023). Dalam konteks administrasi publik kontemporer, kolaborasi antar unit kerja (sejak perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi) perlu diiringi dengan pengelolaan konflik yang terstruktur melalui komunikasi organisasi yang

transparan, forum koordinasi resmi, serta prosedur penyelesaian konflik agar program prioritas daerah dapat terlaksana sesuai sasaran dan memberikan dampak publik yang nyata (Negoro et al., 2025). Pendekatan manajemen konflik ini relevan dalam konteks program pendidikan multisektor dan multi-aktor, di mana keterlambatan atau gagal koordinasi dapat berdampak langsung pada kualitas layanan dan keberlanjutan intervensi.

Kabupaten Sidoarjo menerapkan keberadaan dokumen perencanaan daerah dan laporan kinerja terbaru mencerminkan serangkaian program utama yang fokus pada bidang pendidikan, dimulai dari penguatan kualitas SDM dengan dasar karakter hingga digitalisasi layanan pendidikan yang membutuhkan sinkronisasi peran antara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan unit-unit teknis seperti Bidang Pembinaan, UPTD, serta OPD terkait seperti Dinas Komunikasi dan Informatika (Dinas Kominfo) dan Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana (DP3AKB). Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Kabupaten Sidoarjo dalam beberapa tahun terakhir menegaskan besarnya ambisi program prioritas dan perlunya faktor-faktor keberhasilan kritis yang mencakup koordinasi antar unit agar target tahunan tercapai; namun laporan tersebut juga menunjukkan tantangan-tantangan penting seperti fragmentasi data, perbedaan kapabilitas antar-UTPD, serta kebutuhan peningkatan komunikasi organisasi untuk mendukung pelaksanaan program prioritas secara menyeluruh. Kenyataan ini menempatkan manajemen konflik dan mekanisme koordinasi sebagai masalah utama yang mempengaruhi efektivitas kebijakan pendidikan daerah.

Beragam penelitian (Ibrahim, 2024; Ratitya et al., 2025; Sihombing et al., 2025) telah menyelidiki masalah koordinasi dan penanganan konflik dalam birokrasi publik dan menunjukkan pola umum bahwa masalah struktural seperti otoritas yang saling tumpang tindih, keterbatasan kemampuan sumber daya manusia, dan rendahnya efektivitas komunikasi menjadi faktor utama penghambat pelaksanaan program. Studi-studi tersebut juga memberikan praktik terbaik dalam bentuk pembentukan forum koordinasi secara berkala, pemanfaatan data terintegrasi (satu data), dan mekanisme formalitas perjanjian antar unit (MoU/SOP) untuk menggantikan solusi pelaksanaan program; meskipun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji dinamika manajemen konflik dan koordinasi antar unit kerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dalam konteks penerapan program prioritas daerah yang kompleks masih terbatas, sehingga diperlukan kajian kontekstual yang mampu menghubungkan temuan makro kebijakan daerah dengan praktik mikro birokrasi di lapangan.

Dengan mempertimbangkan celah tersebut, penelitian ini diarahkan pada analisis pengelolaan konflik dan mekanisme koordinasi antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan program prioritas daerah, dengan fokus utama pada (1) pola komunikasi dan forum koordinasi yang diterapkan; (2) prosedur identifikasi dan penyelesaian konflik tugas/anggaran; (3) peran UPTD, Bidang teknis, dan OPD lintas sektor dalam menyinergikan pelaksanaan; serta (4) pengaruh konflik dan koordinasi terhadap pencapaian indikator kinerja program prioritas. Fokus ini bertujuan untuk menghubungkan analisis kebijakan makro (RKPD/LPPD) dengan pelaksanaan di tingkat birokrasi unit, sehingga rekomendasi yang diperoleh bersifat praktis dan relevan bagi pembuat kebijakan daerah

Tujuan penelitian mencakup: (1) menggambarkan proses koordinasi antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan institusi terkait saat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program prioritas; (2) mengidentifikasi jenis konflik yang timbul (kewenangan, anggaran, komunikasi, data) beserta cara penyelesaiannya; (3) menilai efektivitas forum koordinasi dan instrumen tata kelola (SOP, MoU, website kinerja) dalam menyelaraskan pelaksanaan program; dan (4) merumuskan rekomendasi kebijakan serta desain mekanisme manajemen konflik dan koordinasi yang praktis untuk meningkatkan akuntabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan program prioritas daerah. Studi ini akan mengintegrasikan analisis dokumen perencanaan dan kinerja, wawancara dengan pejabat dari dinas/UPTD/OPD yang relevan, serta studi kasus penerapan dua program prioritas untuk menghasilkan bukti kebijakan yang sesuai bagi Sidoarjo

2. KAJIAN TEORITIS

Teori koordinasi antar-lembaga menjadi landasan krusial untuk memahami cara unit kerja dalam organisasi publik, termasuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, menciptakan sistem kerja yang saling berhubungan demi mencapai tujuan bersama. Konsep koordinasi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif seperti pertemuan atau laporan, tetapi juga meliputi perancangan kebijakan, pembagian tugas, dan cara komunikasi antar bidang. Tulisan Mahardhani (2023) mengungkapkan bahwa efektivitas koordinasi antar unit dipengaruhi oleh kejelasan tugas, dukungan kepemimpinan, serta adanya mekanisme formal dan informal yang menjamin integrasi informasi. Dalam konteks pendidikan, kerja sama yang efektif antara perencanaan, kurikulum, dan ketenagaan merupakan faktor kunci dalam menjamin pelaksanaan program prioritas daerah berlangsung secara efisien dan akuntabel (Wandi et al., 2025).

Pengelolaan konflik dalam organisasi publik menjadi hal penting saat terjadi tumpang tindih wewenang, keterbatasan sumber daya, atau perbedaan prioritas antar unit kerja. Konflik tidak selalu berkonotasi buruk; sebaliknya, bisa mendorong inovasi jika dikelola dengan cara

yang positif. Studi oleh Omisore & Abiodun (2014) menekankan bahwa konflik organisasi yang tidak diselesaikan dapat menurunkan produktivitas, sementara konflik yang dikelola dengan mediasi dan komunikasi terbuka mampu memperkuat kerja sama internal. Dalam sektor pendidikan, sering muncul konflik antara pihak pelaksana dan perencana berkaitan dengan distribusi anggaran dan sasaran program. Oleh karena itu, strategi pengelolaan konflik harus menekankan pada mekanisme penyelesaian yang berdasar pada dialog dan keadilan prosedural, sehingga tidak menghalangi koordinasi program pendidikan yang prioritas.

Konsep tata kelola kolaboratif menawarkan landasan untuk memahami signifikansi koordinasi antar sektor dan antar unit dalam pelaksanaan kebijakan publik. Model ini menekankan keterlibatan, kesetaraan fungsi, serta proses diskusi antara berbagai aktor, baik dari dalam birokrasi maupun mitra eksternal seperti sekolah, masyarakat, dan organisasi nonpemerintah. Ansell & Gash (2008) menjelaskan bahwa kolaborasi yang efektif dibangun di atas kepercayaan dan kesamaan kepentingan. Penelitian Suyuthi et al. (2023) menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan daerah, hambatan utama koordinasi adalah minimnya ruang interaksi dan komunikasi yang terus-menerus antara dinas dan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, memperkuat koordinasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo memerlukan pengembangan mekanisme kolaboratif yang tidak hanya didasarkan pada instruksi administratif, tetapi juga dialog kebijakan dan pembelajaran kolektif.

Dalam konteks efektivitas kebijakan publik, koordinasi serta manajemen konflik berpengaruh langsung terhadap kemampuan pelaksanaan (McAdam, 2005). Teori pelaksanaan kebijakan publik menekankan bahwa keberhasilan program tergantung pada tiga faktor: organisasi yang fleksibel, sumber daya yang cukup, dan komunikasi yang teratur antar unit kerja (Dunn, 2018). Saat koordinasi berkurang dan konflik tumbuh, efektivitas kebijakan menurun akibat adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan. Dalam kerangka program prioritas pendidikan daerah, efektivitas pelaksanaan memerlukan sistem kerja antar bidang yang peka terhadap dinamika lokal dan mampu menyatukan hasil evaluasi ke dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan tata kelola jaringan juga penting untuk menganalisis koordinasi antara unit dalam dinas pendidikan. Teori ini berpendapat bahwa relasi kerja dalam birokrasi modern lebih mirip dengan jaringan yang saling terhubung daripada struktur hierarki yang kaku. Dalam jaringan itu, komunikasi dan kepercayaan menjadi faktor utama dalam mempertahankan keberlanjutan program. Efektivitas jaringan kerja bergantung pada kemampuan para aktor dalam berbagi informasi dan beradaptasi dengan perubahan situasi (Mahardhani et al., 2021). Dalam konteks Dinas Pendidikan Sidoarjo, penerapan prinsip pemerintahan berbasis jaringan

dapat diwujudkan melalui sistem koordinasi digital, forum komunikasi antar sektor, dan melibatkan sekolah serta masyarakat sebagai titik dalam jaringan kebijakan pendidikan.

Teori tata kelola publik kontemporer menawarkan dimensi normatif dalam kajian mengenai koordinasi dan pengelolaan konflik antar unit. Prinsip-prinsip seperti keterbukaan, tanggung jawab, efisiensi, dan partisipasi harus menjadi pedoman dalam setiap proses pengaturan kebijakan publik (Mashudi et al., 2023). Saat koordinasi berlangsung dengan transparansi dan konflik dikelola secara bertanggung jawab, pelayanan publik akan lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam penelitian ini, penerapan prinsip *good governance* di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo berfungsi sebagai ukuran keberhasilan manajemen koordinasi dan penyelesaian konflik dalam pelaksanaan program prioritas daerah, serta mencerminkan sejauh mana birokrasi pendidikan telah bertransformasi menuju pengelolaan yang responsif dan berfokus pada pelayanan publik

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus (Pahleviannur et al., 2022), metode ini dilaksanakan untuk mendalami dinamika pengelolaan konflik dan koordinasi antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan program prioritas daerah. Metode ini dipilih karena dapat mengungkap makna, persepsi, dan praktik sosial yang berlangsung di antara pelaku birokrasi dalam konteks institusi publik yang rumit. Penelitian ini dilakukan selama enam bulan, bertempat di kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo serta berbagai unit kerja terkait seperti sektor pendidikan dasar, sektor kebudayaan, sektor pendidikan nonformal, dan sektor perencanaan program. Data diambil melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi mengenai kebijakan, laporan koordinasi, serta catatan rapat antar bidang. Informan penelitian meliputi pejabat struktural (Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, dan Kepala Bidang), staf pelaksana program unggulan, serta mitra eksternal seperti kepala sekolah dan pengelola institusi kebudayaan daerah yang berperan dalam pelaksanaan program. Pemilihan informan dilakukan secara sengaja berdasarkan partisipasi dan wawasan mereka mengenai proses koordinasi serta penanganan konflik di lingkungan dinas. Keabsahan data dipertahankan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sementara analisis data dilakukan dengan model interaktif dari Huberman & Miles (2012) yang mencakup proses pengurangan data, representasi data, dan pengambilan kesimpulan. Seluruh tahapan analisis ditujukan untuk mengidentifikasi pola hubungan kekuasaan, strategi komunikasi di birokrasi, serta cara penyelesaian konflik yang diterapkan untuk mempertahankan efektivitas koordinasi

antar unit kerja. Penelitian ini juga memerhatikan dimensi etika dengan melindungi privasi identitas informan, mendapatkan izin resmi dari lembaga terkait, serta memastikan bahwa temuan penelitian dapat memberikan kontribusi empiris untuk perbaikan tata kelola organisasi publik di bidang pendidikan daerah

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Umum Konflik Antar Unit Kerja dalam Implementasi Program Prioritas

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa dinamika konflik antara unit kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo muncul terutama dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan program unggulan daerah seperti peningkatan kualitas pendidikan dasar, penguatan pendidikan karakter, dan revitalisasi budaya lokal. Konflik yang paling umum terjadi terkait dengan perbedaan pandangan mengenai prioritas aktivitas, keterbatasan sumber daya, serta tumpang tindih wewenang antar sektor. Contohnya, sektor kebudayaan dan pendidikan nonformal sering berbeda pandangan dalam menentukan penganggaran dana untuk kegiatan seni tradisional di sekolah, karena keduanya merasa memiliki hak yang setara. Perselisihan juga terjadi antara sektor pendidikan dasar dan sektor perencanaan program terkait validasi data pencapaian indikator kinerja, di mana variasi metode pengukuran mengakibatkan keterlambatan dalam pembuatan laporan. Ini menunjukkan bahwa walaupun struktur birokrasi memiliki sifat hierarkis, interaksi antar unit kerja tidak selalu berlangsung secara linier, melainkan dipengaruhi oleh negosiasi, perlawanan, dan bahkan gesekan internal.

Hasil wawancara dengan sejumlah kepala bidang secara mendalam menunjukkan bahwa konflik tidak selalu disebabkan oleh faktor pribadi, tetapi lebih pada kekaburan pembagian tanggung jawab dan komunikasi yang kurang terkoordinasi. Dalam beberapa situasi, perbedaan pemahaman terhadap surat edaran atau peraturan bupati mengenai program prioritas mengakibatkan pelaksanaan di lapangan tidak konsisten. Contohnya, satu bidang menafsirkan bahwa program literasi sekolah adalah tanggung jawab tunggal pendidikan dasar, sementara bidang kebudayaan merasa memiliki peran dalam memperkuat nilai-nilai budaya di sekolah. Situasi seperti ini menimbulkan konflik fungsional yang jika tidak dikelola dengan baik dapat mengurangi efektivitas koordinasi. Hasil ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya berdampak negatif, tetapi bisa menjadi alat untuk memperbaiki proses kerja birokrasi apabila didukung oleh komunikasi yang baik.

Hasil pengamatan pada pertemuan koordinasi bulanan menunjukkan pola komunikasi yang lebih bersifat top-down, keputusan strategis sebagian besar ditentukan oleh pejabat struktural tingkat atas, sementara staf pelaksana sering kali hanya berfungsi sebagai penerima

arahan. Pola ini berdampak pada rendahnya rasa kepemilikan dan inisiatif terhadap program di tingkat pelaksana. Akibatnya, konflik yang terjadi di tingkat bawah sering kali tidak naik ke tingkat kebijakan karena dianggap hanya sebagai masalah teknis saja. Dalam konteks ini, konflik yang seharusnya bisa dikelola sebagai bahan untuk memperbaiki sistem malah menjadi beban koordinasi yang menghambat kinerja. Sejumlah staf bahkan mengungkapkan perasaan untuk tidak memberikan kritik secara terbuka karena takut dianggap tidak setia kepada atasan.

Dalam teori manajemen konflik, situasi itu dapat diuraikan berdasarkan pandangan Titov et al. (2018) bahwa konflik di organisasi publik sering kali muncul dari ketidaksesuaian antara struktur formal dan hubungan informal yang ada di dalamnya. Dalam birokrasi seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, struktur formal mendorong setiap unit untuk beroperasi sesuai hierarki dan prosedur yang ada, sementara jaringan informal di antara pegawai dapat menghasilkan ketahanan diri terhadap keputusan tertentu. Pola ini sejalan dengan konsep konflik fungsional yang disampaikan oleh Kasmawanto & Ni'mah (2025) menjelaskan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif jika diarahkan untuk meningkatkan koordinasi dan inovasi. Namun, pada kasus Sidoarjo, konflik yang terjadi cenderung disfungsional karena tidak dikelola dengan komunikasi terbuka dan tidak dilengkapi dengan sistem penyelesaian formal yang efektif.

Lebih jauh, teori organisasi kontemporer yang diusulkan oleh Maylani & Mashur (2019) tentang keunggulan kolaboratif menekankan pada pentingnya transparansi dan pembangunan kepercayaan dalam hubungan antar unit kerja. Dalam penelitian ini, tingkat kepercayaan yang rendah antar bidang mengakibatkan koordinasi berlangsung secara sektoral. Setiap unit cenderung menjaga domain kerjanya tanpa menciptakan peluang kolaborasi antar bidang. Akibatnya, pelaksanaan program prioritas yang seharusnya berlangsung secara sinergis malah terpecah. Fenomena ini menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola secara strategis dapat menghambat pengintegrasian kebijakan antar sektor pendidikan dan kebudayaan.

Hasil penelitian di subbab ini menunjukkan bahwa konflik antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo memiliki sifat multidimensi yang mencakup aspek struktural, psikologis, dan komunikasi. Pembahasan ini mendukung teori bahwa dalam organisasi publik, konflik bukan hanya sekadar perbedaan kepentingan, melainkan juga mencerminkan mekanisme koordinasi yang masih belum optimal. Kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi antar bidang dan menciptakan budaya dialog akan menjadi elemen penting dalam mengubah konflik disfungsional menjadi peluang untuk perbaikan sistem kelembagaan

Strategi Koordinasi dan Efektivitas Pelaksanaan Program Prioritas Daerah

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa mekanisme koordinasi antar satuan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo dilakukan melalui tiga saluran utama: pertemuan koordinasi resmi, komunikasi online lewat grup internal, dan koordinasi tidak resmi di luar waktu kerja. Walaupun mekanisme ini tampak terorganisir, keberhasilannya tetap tergantung pada kepemimpinan dan cara komunikasi antara kepala bidang. Rapat formal biasanya bersifat seremonial dan lebih menekankan pada pelaporan hasil, ketimbang pada diskusi strategi implementasi. Sebaliknya, koordinasi tidak resmi sering kali menjadi tempat yang efektif untuk mengatasi perbedaan pandangan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Ini menunjukkan ketidaksesuaian antara struktur formal koordinasi yang kaku dan kebutuhan adaptif lapangan yang bersifat dinamis.

Selain itu, wawancara dengan beberapa staf perencanaan menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi sering terganggu oleh sistem informasi yang belum sepenuhnya terintegrasi. Walaupun ada platform digital seperti e-Planning dan SIMDA, penerapannya belum merata di berbagai bidang. Data yang di upload sering kali tidak sejalan, sehingga mengakibatkan salah paham dalam pelaksanaan program. Contohnya, sektor pendidikan dasar telah menyelesaikan laporan pencapaian indikator, tetapi sektor kebudayaan belum mengupdate data aktivitas seni di sekolah, yang mengakibatkan laporan agregat tidak dapat disusun sesuai jadwal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kerja sama antar unit masih mengalami hambatan di tingkat teknis dan komunikasi informasi.

Dari sudut pandang teori koordinasi organisasi yang diungkapkan Mintzberg (2022), masalah tersebut mencerminkan ketidakseimbangan antara mekanisme standarisasi kerja dan penyesuaian timbal balik. Dalam birokrasi publik, koordinasi sering kali terikat oleh norma dan tata cara resmi, sedangkan dalam pelaksanaan kebijakan daerah, kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas di antara para pelaku merupakan kunci sukses. Hasil lapangan ini menunjukkan bahwa mekanisme koordinasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo masih terperangkap dalam pola struktural yang menekankan ketaatan pada prosedur administrasi, bukan kerja sama yang mendalam antar bidang.

Terkait dengan teori *network governance* dari Agranoff (2017), koordinasi antara lembaga publik yang berhasil memerlukan kepercayaan, komunikasi yang transparan, dan pembagian tugas yang jelas. Dalam konteks studi ini, kurangnya sistem koordinasi berbasis jaringan menyebabkan setiap bidang beroperasi dalam ruang terpisahnya sendiri. Walaupun terdapat upaya untuk integrasi melalui pertemuan antar bidang, budaya kerja sektoral masih tetap berkuasa. Beberapa kepala bidang bahkan mengungkapkan bahwa mereka berkoordinasi

hanya ketika perlu, bukan sebagai proses rutin yang menjadi bagian dari sistem kerja. Situasi ini menunjukkan perlunya perubahan dalam koordinasi birokrasi menuju model yang lebih kolaboratif, adaptif, dan partisipatif (M. Nur et al., 2024)

Oleh karena itu, temuan penelitian ini mendukung anggapan bahwa efektivitas koordinasi dipengaruhi tidak hanya oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan keterampilan komunikasi antar individu. Pelaksanaan program prioritas di daerah akan berjalan dengan baik jika koordinasi didukung oleh sistem informasi yang jelas, kepemimpinan yang melibatkan semua, dan tersedianya forum deliberatif untuk staf dalam memberikan pendapat tanpa merasa tertekan oleh hierarki. Secara konseptual, hasil ini memperluas teori koordinasi dalam konteks birokrasi pendidikan di tingkat daerah, di mana hubungan antar dinas memerlukan pendekatan kolaboratif yang berlandaskan nilai-nilai partisipasi dan akuntabilitas

Kepemimpinan dan Resolusi Konflik Birokrasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo memiliki peranan utama dalam menetapkan arah dan cara penyelesaian konflik antar unit kerja. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah kepala bidang dan staf pelaksana, terungkap bahwa kepala dinas memiliki peran utama sebagai pengambil keputusan individual dalam setiap masalah yang melibatkan berbagai bidang. Model kepemimpinan yang bersifat hierarkis dan birokratis ini mempercepat keputusan diambil, tetapi juga membatasi keterlibatan dari aktor-aktor lain dalam menemukan solusi bersama. Dalam pelaksanaannya, konflik yang terjadi di level bawah sering kali tidak diangkat secara resmi karena staf memilih untuk menyelesaikannya secara informal, baik melalui perantara rekan senior atau melalui komunikasi pribadi dengan kepala bidang. Cara ini menunjukkan pola penghindaran konflik yang kuat dalam budaya birokrasi setempat.

Di samping itu, mekanisme penyelesaian konflik yang resmi, seperti pertemuan koordinasi antar sektor, kerap kali hanya berperan sebagai sarana klarifikasi, bukan untuk bernegosiasi. Dalam pertemuan itu, pimpinan lebih fokus pada penyelesaian administratif dibandingkan dengan memperhatikan akar masalah yang mendasar. Contohnya, dalam perselisihan antara sektor pendidikan dasar dan sektor kebudayaan mengenai pembagian dana untuk kegiatan literasi berbasis budaya, penyelesaiannya dilaksanakan dengan membagi anggaran secara proporsional tanpa mempertimbangkan efektivitasnya terhadap pencapaian program. Strategi seperti ini mengatasi konflik di permukaan, tetapi tidak menghilangkan penyebab ketegangan yang bersifat struktural dan fungsional di antara unit kerja.

Berdasarkan perspektif teori manajemen konflik oleh Rahim (2017), strategi utama penyelesaian konflik di Sidoarjo tergolong dalam kategori dominasi dan gaya menghindar. Dengan kata lain, konflik ditangani dengan kekuasaan yang berjenjang, bukan melalui percakapan atau konsensus bersama. Sebenarnya, teori ini menekankan pentingnya pendekatan gaya integratif dalam organisasi publik, di mana semua pihak dilibatkan secara aktif dalam mencari solusi bersama melalui komunikasi yang terbuka dan memahami perbedaan satu sama lain. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, ketergantungan pada keputusan pimpinan mengakibatkan kreativitas dalam pengelolaan konflik menjadi terbatas dan tidak berlanjut.

Selanjutnya, teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Riggio dalam Nur et al. (2021) dapat menguraikan mengapa peran pemimpin sangat krusial dalam konteks ini. Pemimpin transformasional berfungsi tidak hanya sebagai pengatur, tetapi juga sebagai pendorong dan penyokong perubahan. Akan tetapi, hasil di Sidoarjo memperlihatkan bahwa sifat kepemimpinan masih lebih terkait dengan transaksional di mana fokus lebih pada kepatuhan prosedur, daripada pengembangan visi bersama. Sebenarnya, dalam mengatasi konflik di organisasi publik yang rumit seperti dinas pendidikan, diperlukan kepemimpinan yang dapat memotivasi, mengubah perilaku birokrat, serta memperkuat kerja sama antar sektor (Widiawati et al., 2023).

Sejumlah informan di tingkat kepala seksi menyatakan bahwa terjadi perubahan kecil menuju gaya kepemimpinan yang lebih transparan, terutama setelah diberlakukannya sistem rapat online dan forum diskusi antar bidang. Akan tetapi, perubahan ini masih bersifat administratif dan belum merambah aspek budaya organisasi. Karyawan masih lebih melihat pimpinan sebagai sosok yang mengatur, bukannya sebagai fasilitator perbincangan. Sebagai akibat, walaupun mekanisme penyelesaian konflik telah mulai tersedia, proses deliberatif yang baik masih belum sepenuhnya terwujud. Dalam kerangka teori organisasi publik kontemporer, ini menunjukkan bahwa perubahan struktural belum disertai dengan perubahan kultural dalam lingkungan birokrasi pendidikan (Mohzana et al., 2024).

Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam pengelolaan konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo masih lebih mengutamakan stabilitas administratif daripada kolaborasi yang mendalam. Gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan inspiratif diperlukan untuk mengubah pola keterasingan menjadi keterlibatan. Apabila kepemimpinan difokuskan pada pengembangan visi bersama dan penguatan antar unit kerja, maka konflik dapat berperan sebagai pendorong proses belajar organisasi dan peningkatan efisiensi birokrasi daerah.

Implikasi Manajemen Konflik dan Koordinasi terhadap Kinerja Program Prioritas Daerah

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa mutu manajemen konflik dan kolaborasi antar unit kerja berpengaruh langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan program prioritas daerah. Berbagai indikator kinerja program, seperti pencapaian sasaran partisipasi pendidikan, penguatan literasi budaya, dan pelestarian warisan lokal, dipengaruhi oleh tingkat harmonisasi antar sektor. Sebagai contoh, di tahun 2024, program penguatan karakter berbasis budaya di sekolah hanya mencapai 82% dari sasaran yang ditetapkan akibat lambatnya koordinasi antara sektor pendidikan dasar dan sektor kebudayaan. Perselisihan mengenai penetapan prioritas kegiatan mengakibatkan penundaan jadwal pelatihan guru dan penyebaran modul pembelajaran. Keadaan ini mengindikasikan bahwa efisiensi birokrasi daerah dalam melaksanakan program utama sangat tergantung pada seberapa baik konflik dapat dikelola secara positif dan koordinasi dapat dilakukan dengan terencana.

Dari aspek koordinasi teknis, teridentifikasi bahwa beberapa sektor telah menciptakan pola kerja antar fungsi untuk mencegah tumpang tindih aktivitas. Sebagai ilustrasi, sektor kebudayaan mulai melibatkan tenaga ahli dari bidang pendidikan dasar dalam pelatihan seni tradisional di sekolah, sementara sektor nonformal mendukung sektor perencanaan dalam validasi data lembaga kursus. Walaupun tindakan ini menguntungkan, keberlanjutannya tetap lemah karena tidak tercantum dalam dokumen resmi yang sah. Kegiatan kolaboratif ini sering kali mengandalkan inisiatif individu, bukan pada kebijakan lembaga. Dalam jangka panjang, ketergantungan terhadap hubungan antarpribadi bisa berisiko menyebabkan ketidakstabilan jika terdapat pergantian staf atau perubahan pimpinan.

Dalam pandangan teori *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Ansell & Gash (2008), suksesnya pelaksanaan kebijakan publik di era desentralisasi sangat bergantung pada kemampuan para aktor untuk menciptakan jaringan kepercayaan serta berbagi tanggung jawab. Temuan di Sidoarjo menunjukkan bahwa koordinasi antar bidang masih bersifat alat, bukan kerja sama. Ini menunjukkan bahwa koordinasi hanya dilakukan untuk mencapai target administratif, bukan untuk mencapai tujuan strategis bersama. Sebagai akibatnya, sejumlah program prioritas dilaksanakan secara sebagian dan tidak memberikan hasil yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan kebudayaan di daerah.

Selain itu, studi ini mengungkapkan bahwa konflik yang tidak ditangani dengan benar biasanya menyebabkan dampak berantai yang dapat menurunkan kinerja baik individu maupun tim. Sejumlah pekerja mengungkapkan bahwa konflik antar departemen mengakibatkan berkurangnya motivasi kerja dan timbulnya perasaan saling curiga. Dalam teori perilaku

organisasi, Robbins & Judge dalam Rosidah et al. (2025) menyoroti bahwa konflik disfungsi dapat menghambat komunikasi horizontal dan mengurangi produktivitas tim. Namun, apabila dikelola dengan cara yang adaptif, konflik bisa menjadi sumber inovasi dan pembelajaran bersama. Dalam konteks ini, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo masih dalam fase transisi, di mana konflik belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai sarana pembelajaran organisasi.

Berdasarkan bukti empiris, hasil ini memperkuat keterkaitan antara manajemen konflik, koordinasi, dan kinerja birokrasi publik seperti yang dijelaskan oleh Bouckaert & Halligan dalam Fachruzzaman (2021), yang menyatakan bahwa sinergi antar unit kerja dapat mempercepat realisasi hasil program prioritas jika didukung oleh mekanisme resolusi konflik yang adil dan komunikasi yang transparan. Saat koordinasi dilakukan dengan baik, beban kerja di antara bidang menjadi seimbang, dan keputusan strategis bisa diambil secara cepat. Sebaliknya, jika konflik dibiarkan, akan muncul inefisiensi struktural yang mengurangi akuntabilitas publik.

Dari seluruh temuan, dapat disimpulkan bahwa suksesnya program prioritas daerah tidak hanya tergantung pada kapasitas teknis, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengatur hubungan antar individu dan antar unit kerja dengan harmonis. Maka dari itu, dibutuhkan reformasi pengelolaan birokrasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dengan menitikberatkan pada aspek komunikasi yang transparan, kepemimpinan yang melibatkan partisipasi, serta penguatan sistem koordinasi digital yang terpadu. Apabila ini direalisasikan, maka konflik dapat diarahkan sebagai energi konstruktif untuk mempercepat tercapainya visi pengembangan pendidikan dan kebudayaan daerah

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pengelolaan konflik dan kolaborasi antar unit kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo berperan penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan program prioritas daerah, khususnya di sektor pendidikan dan kebudayaan. Temuan menunjukkan bahwa konflik yang terjadi di lingkungan birokrasi lebih banyak berasal dari tumpang tindih kekuasaan, ketidakseimbangan komunikasi, serta perbedaan pandangan mengenai prioritas program. Walaupun telah ada usaha koordinasi resmi melalui pertemuan dan sistem kerja antar bidang, praktik itu masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mendorong sinergi yang mendalam antar unit. Kepemimpinan masih berfokus pada penyelesaian masalah dengan cara hierarkis, sehingga inisiatif dialog partisipatif belum tumbuh dengan baik. Sebagai hasilnya, pertikaian sering ditangani secara sementara tanpa

mengatasi penyebab utamanya. Sebaliknya, koordinasi antar bidang menunjukkan potensi yang menguntungkan dalam mempercepat pelaksanaan program, tetapi masih bergantung pada hubungan pribadi dan belum diatur dalam mekanisme kelembagaan yang standar. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo meningkatkan tata kelola kolaboratif dengan membangun mekanisme koordinasi berbasis digital dan forum antar bidang yang bersifat deliberatif, mengasah kapasitas kepemimpinan yang fleksibel dan komunikatif, serta menciptakan budaya organisasi yang menganggap konflik sebagai peluang untuk pembelajaran dan inovasi guna mencapai efektivitas program prioritas daerah

DAFTAR REFERENSI

- Agranoff, R. C. N.-J. . A. 2017. (2017). Crossing boundaries for intergovernmental management. In *Public management and change series*.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Dunn, W. N. (2018). The process of policy analysis. In *Public Policy Analysis*. <https://doi.org/10.4324/9781315181226-1>
- Fachruzzaman, F. (2021). Type of performance measurement system and management commitment. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 125–132. <https://doi.org/10.29103/E-MABIS.V22I2.694>
- Huberman, A., & Miles, M. (2012). Understanding and validity in qualitative Research. In *The Qualitative Researcher's Companion*. <https://doi.org/10.4135/9781412986274.n2>
- Ibrahim, A. H. H. (2024). Decentralization and its impact on improving public services. *International Journal of Social Sciences*, 7(2), 45–53. <https://doi.org/10.21744/IJSS.V7N2.2278>
- Kasmawanto, Z., & Ni'mah, K. (2025). Manajemen konflik untuk keberhasilan organisasi: Strategi dan tantangan. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 17(1), 64–75. <https://doi.org/10.52166/HUMANIS.V17I01.8761>
- Mahardhani, A. J. (2023). *Pemerintahan Kolaboratif (Menjawab Tantangan Masa Depan)*. Literasi Nusantara.
- Mahardhani, A. J., Suwitri, S., Zauhar, S., & Purnaweni, H. (2021). Regional cooperation of development in Local Government (Case in The Province Of East Java, Indonesia). *STED Journal: Journal of Social and Technological Development*, 3(1). <https://doi.org/10.7251/STED2101030J>
- Mashudi, Malta, Novarlia, I., Mahardhani, A. J., & Muliadi, D. (2023). Social policy and human development: A never-ending issue . *Influence: International Journal of Science Review*, 5(1). <https://influence-journal.com/index.php/influence/article/view/131>

- Maylani, T., & Mashur, D. (2019). Collaborative governance dalam pencegahan kebakaran hutan dan lahan gambut. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(2), 105. <https://doi.org/10.31258/JKP.10.2.P.105-110>
- McAdam, R. (2005). A multi-level theory of innovation implementation: Normative evaluation, legitimisation and conflict. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 373–388. <https://doi.org/10.1108/14601060510610216>
- Mintzberg, H. (2022). An underlying theory for strategy, organization, and management: bridging the gap between analysis and synthesis. *Strategic Management Review*, 3(1), 125–144. <https://doi.org/10.1561/111.00000039>
- Mohzana, M., Arifin, M., Pranawukir, I., Mahardhani, A. J., & Hariyadi, A. (2024). Quality assurance system in improving the quality of education in schools. *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1). <https://doi.org/10.55352/MUDIR.V6I1.830>
- Negoro, A. H. S., Pahmi, S., Enala, S. H., Holivil, E., Nurdialy, M., Djasuli, M., Suyatno, Amane, A. P. O., Mahardhani, A. J., Alaslan, A., & Arintyas, A. P. R. D. A. (2025). *Manajemen Administrasi Publik*. Widina Media Utama .
- Nur, L., Disman, D., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis kepemimpinan transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 185–200. <https://doi.org/10.17509/JIMB.V12I2.37610>
- Nur, M., Fitriani, A., Usulu, E. M., & Mahardhani, A. J. (2024). *Inovasi dalam Administrasi Publik*. Media Penerbit Indonesia .
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/V3-I6/1351>
- Pahleviannur, M. R., Grave, A. D., Saputra, D. N., Mardianto, D., & Mahardhani, A. J. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Putra, A. A., Untung, A. R., & Mamminanga, I. (2022). efektivitas pelayanan publik pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Wajo. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 132–144. <https://doi.org/10.56910/GEMILANG.V3I1.314>
- Ratitya, S. P., Prabawati, N. P. A., & Wirantari, I. D. A. P. (2025). implementasi aplikasi Program Tulungagung Layak Huni (PROTAL) dalam mendukung penanganan kawasan kumuh di Kabupaten Tulungagung. *Socio-Political Communication and Policy Review*, 2(4), 2024. <https://doi.org/10.61292/SHKR.272>
- Rosidah, N. M., Riski, M. B. B., Fariqoini, A., Novitasari, D. R., & Mu'alimin. (2025). Membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi. *SABER : Jurnal Teknik Informatika, Sains Dan Ilmu Komunikasi*, 3(3), 28–39. <https://doi.org/10.59841/SABER.V3I3.2784>
- Sihombing, J., Samudera, M. T., Ridhanto, R. K. T., & Hertati, D. (2025). Analisis tantangan keterbatasan sumber daya manusia dalam program PPKS (Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial) Di UPTD Liponsos Keputih. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(5), 8218–8229. <https://doi.org/10.56799/PESHUM.V4I5.11660>
- Suyuthi, A., Mumtahanah, N., & Wahyudi, W. E. (2023). Collaborative-participatory model in education policy during a pandemic: Building collaboration to bridge the gap. *Al-*

Hayat: Journal of Islamic Education, 7(2), 559.
<https://doi.org/10.35723/ajie.v7i2.401>

Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in organization: Indicator for organizational values. *Organizational Conflict*.
<https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.75496>

Wandi, W., Mardiaty, L., Nisa, A. K., Sabri, A., & Lubis, Y. (2025). evaluasi dan akuntabilitas dalam manajemen pendidikan : Strategi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 42–51.
<https://doi.org/10.61132/JMPAI.V3I1.820>

Widiawati, S., Mahardhani, A. J., Cahyono, H., Sulton, S., & Nasution, I. F. (2023). Collaborative governance in fulfilling the right to education for children of non-document migrant workers in Malaysia. *Journal of Governance*, 8(2).
<https://doi.org/10.31506/JOG.V8I2.19207>