

KONFLIK ORGANISASI DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DI KOTA PALOPO

Siradjuddin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
Jl. Muh. Yasin Limpo No. 36, Gowa

Abstrak

Konflik adalah suatu proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidaksepadanan, ketidaksepakatan, atau perselisihan didalam atau antar entitas sosial, yakni individu, kelompok, dan organisasi. Penelitian ini berasumsi secara teoritis bahwa konflik organisasi ada di organisasi pemerintah daerah. Organisasi pemerintah daerah tidak dapat menghindarkan diri dari konflik karena pemerintah daerah adalah organisasi berskala besar.

Konteks konflik organisasi yang dicakup dalam studi ini adalah pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan publik menunjuk pada prosedur-prosedur untuk mengelola uang publik melalui proses anggaran. Proses pengelolaan anggaran mencakup aktivitas perencanaan APBD, pelaksanaan APBD, penatausahaan APBD, pelaporan APBD, pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, dan pengawasan APBD.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi konflik dalam bentuk konflik tugas maupun hubungan dalam pengelolaan keuangan daerah di Kota Palopo. Sumber konfliknya pun bervariasi tergantung pada hubungan kerja yang terjalin. Demikian pula upaya penanganan konflik yang disesuaikan dengan bentuk dan sumber konfliknya.

***Kata Kunci:** Konflik organisasi, bentuk konflik, sumber konflik, penyelesaian konflik, Kota Palopo, Keuangan daerah*

A. Pendahuluan

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya. Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumberdaya manusia. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumberdaya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Konflik adalah suatu proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidaksepadanan, ketidaksepakatan, atau perselisihan didalam atau antar entitas sosial, yakni individu, kelompok, dan organisasi (Rahim, 2002:207). Berkaitan

dengan hal tersebut Stoner dan Edwar (1992 : 216), dan Handoko (1995 : 346) mengemukakan bahwa konflik organisatoris merupakan suatu ketidaksesuaian paham antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumberdaya yang langka, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda-beda.

Konflik organisasi dalam perspektif klasik teori organisasi dipahami sebagai sesuatu yang negatif. Dalam pandangan klasik ini, konflik adalah buruk, tidak alamiah, dan mengganggu bagi organisasi sehingga harus dikendalikan. Tinjauan klasik mengenai organisasi pada umumnya mengasumsikan suatu iklim organisasional yang sehat yang ditunjukkan dengan harmoni yang sempurna dalam hubungan-hubungan kerja, dan loyalitas serta komitmen bersama terhadap arah dan tujuan-tujuan organisasi (Mullins, 2005:904).

Berbeda dengan tinjauan klasik, hasil-hasil studi mutakhir menunjukkan bahwa konflik adalah baik untuk organisasi. Konflik dalam tingkat yang dapat ditoleransi adalah sesuatu yang normal dan diperlukan karena dapat memperbaiki efektivitas organisasi (Kouzman dan Dixon, 2006:709). Konflik bermanfaat karena dapat menangani kelambanan organisasi dan mengarah kepada suatu pembelajaran dan perubahan organisasional. Sebagai contoh, konflik antara kelompok *stakeholder* yang berbeda dalam organisasi dapat memperbaiki proses pembuatan keputusan dan pembelajaran organisasional karena setelah konflik akan muncul cara-cara baru dalam memandang masalah (Jones, 2007:394).

Konflik yang diperlukan organisasi adalah konflik dalam tingkat yang dapat ditoleransi. Konflik yang sudah berada di atas titik ambang tertentu, atau sudah mencapai titik ekstrim, dapat membahayakan kinerja organisasi dan seringkali menjadi sebab kemerosotan organisasi (Robbins, 1994:454; Jones, 2007:394). Berdasarkan uraian tersebut, konflik dapat bermanfaat bagi organisasi jika berada pada tingkat optimum karena konflik dapat menciptakan proses pembelajaran dan adaptasi terhadap lingkungan. Akan tetapi, ketika melampaui titik optimum, konflik dapat membahayakan organisasi dan menjadi sebab kemerosotan organisasi sehingga perlu dipecahkan.

Penelitian ini berasumsi secara teoritis bahwa konflik organisasi ada di organisasi pemerintah daerah. Organisasi pemerintah daerah tidak dapat menghindarkan diri dari konflik karena pemerintah daerah adalah organisasi berskala besar. Ciri organisasi berskala besar adalah mempekerjakan banyak orang di mana anggota-anggotanya di level teratas mengenal tidak sampai separuh dari seluruh jumlah anggotanya secara pribadi (Down, 1964:2-3). Situasi tersebut mengandung potensi konflik karena setiap orang mempunyai perbedaan-perbedaan dalam sifat, kapasitas, keterampilan dan kepentingan (Gulick, 1987:87).

Pemerintah Kota Palopo merupakan suatu organisasi berskala besar karena mempekerjakan banyak pegawai yang mempunyai perbedaan-perbedaan dalam sifat, kapasitas dan keterampilannya, serta tidak seluruhnya saling mengenal secara pribadi. Konteks konflik organisasi yang dicakup dalam studi ini adalah pengelolaan keuangan daerah.

Pengelolaan keuangan publik menunjuk pada prosedur-prosedur untuk mengelola uang publik melalui proses anggaran (Prakash dan Cabezon 2008; Lienert dan Fainboim, 2010; Fölscher 2010; Graham, 2011). Proses anggaran dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mencakup aktivitas perencanaan APBD, pelaksanaan APBD, penatausahaan APBD, pelaporan APBD, pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, dan pengawasan APBD.

Kota Palopo di Provinsi Sulawesi Selatan dipilih sebagai lokasi penelitian karena berdasarkan pengamatan SKPD di daerah tersebut masih menghadapi konflik dalam seluruh tahapan pengelolaan keuangan daerah. Konflik organisasi dalam perencanaan APBD di Kota Palopo terjadi terutama antara Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) di satu pihak dengan SKPD-SKPD lainnya di pihak yang lain. Konflik organisasi dalam perencanaan APBD di Kota Palopo juga terjadi antara Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) di satu pihak dengan SKPD-SKPD di pihak yang lain. Selain itu, konflik organisasi dalam perencanaan APBD di Kota Palopo juga terjadi antara sub-subunit dalam suatu SKPD.

Konflik organisasi dalam pelaksanaan APBD di Kota Palopo, umumnya terjadi antara BPKAD dengan SKPD berkenaan dengan penyusunan dan penyampaian rancangan DPA-SKPD. Konflik organisasi dalam pelaksanaan APBD di Kota Palopo juga terjadi antara SKPD dengan BUD pada Badan Pengelola Keuangan dan Asset Daerah. Konflik organisasi dalam pertanggungjawaban pelaksanaan APBD di Kota Palopo, berdasarkan pengamatan terjadi antara SKPD dengan BPKAD berkenaan terutama dengan penyelenggaraan penatausahaan keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, studi konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah di Kota Palopo penting dan urgen untuk dilakukan. Fokus studi dalam penelitian ini adalah pada identifikasi bentuk dan sumber konflik organisasi yang terjadi serta bagaimana upaya penyelesaian konflik yang terjadi dalam pengelolaan APBD di Kota Palopo.

B. Kajian Pustaka

• Definisi Konflik

Menurut Lacey (2003 : 17), konflik bisa didefinisikan sebagai *“a fight, a collision; a struggle, a contest; opposition of interest, opinions of purpose, mental strife, agony”* (suatu pertarungan, suatu benturan; suatu pergulatan; pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan pergulatan mental, penderitaan batin). Secara sederhana definisi mengenai konflik adalah dua jajaran kebutuhan atau lebih menarik dari arah-arah yang berlainan. Hal ini sejalan dengan definisi Fisher, dkk (2001:4), yang menjelaskan bahwa konflik adalah hubungan antar dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki sasaran-sasaran yang tidak sejalan. Demikian halnya, dengan definisi Cummings dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005:16), *“konflik adalah suatu proses interelasi sosial dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka.”*

Secara umum konflik adalah suatu kenyataan hidup, tidak terhindarkan dan sering bersifat kreatif. Konflik terjadi ketika kepentingan maupun tujuan masyarakat tidak sejalan. Berbagai perbedaan pendapat terjadi namun konflik dapat diselesaikan tanpa adanya kekerasan dan bahkan sering menghasilkan situasi yang lebih baik bagi sebagian besar atau semua pihak yang terlibat.

- *Bentuk Konflik*

Weingart dan Jehn (2009:328-329) mengidentifikasi dua bentuk konflik dalam organisasi, yakni: konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas mencakup ketidaksepakatan di antara anggota-anggota organisasi berkenaan dengan aktivitas yang menyangkut kinerja. Konflik tugas selanjutnya dapat dibedakan lagi menjadi konflik isi tugas dan konflik proses tugas. Konflik isi tugas adalah ketidaksepakatan di antara anggota kelompok berkenaan dengan gagasan dan pendapat tentang tugas-tugas yang ditampilkan. Sebagai contoh, ketidaksepakatan tentang strategi rekrutmen ataupun penentuan informasi apa yang harus tercakup dalam suatu laporan tahunan organisasi. Konflik isi tugas ini mencakup debat tentang fakta (data, bukti) maupun opini (Weingart dan Jehn, 2009:328). Konflik proses tugas adalah berkenaan dengan isu-isu logistik dan delegasi seperti bagaimana penyelesaian tugas harus berlangsung dalam unit kerja, siapa bertanggungjawab atas apa, dan bagaimana suatu hal harus didelegasikan. Konflik tipe ini seringkali berkenaan dengan koordinasi terhadap sub-tugas, dan koordinasi terhadap orang-orang (Weingart dan Jehn, 2009:328).

Konflik hubungan adalah ketidaksepakatan dan ketidakmampuan di antara anggota kelompok berkenaan dengan isu-isu pribadi yang tidak terkait dengan tugas. Konflik hubungan ditandai dengan perhatian yang lebih bersifat pribadi dan antar pribadi yang dipicu oleh perbedaan-perbedaan kepribadian namun sangat mungkin mempengaruhi fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok, seperti kohesivitas, bahkan dapat juga bersinggungan dengan kinerja tugas (Weingart dan Jehn, 2009:328).

- *Sumber Konflik*

Konflik organisasi terjadi karena ada sumber-sumber konflik di dalam organisasi. Rahim (2002:207) menyatakan bahwa konflik terjadi karena alasan-alasan berikut. Pertama, pihak tertentu diharapkan untuk terlibat dalam suatu aktivitas yang selaras dengan kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingannya. Kedua, pihak tertentu mempunyai preferensi berperilaku, kepuasan terhadap preferensi tersebut seringkali tidak selaras dengan apa yang diimplementasikan oleh pihak lain. Ketiga, pihak tertentu menginginkan sumberdaya yang juga diinginkan oleh pihak lain, yang disediakan secara terbatas sehingga keinginan semua pihak tidak dapat terpenuhi. Keempat, pihak tertentu menunjukkan sikap, nilai, keterampilan dan tujuan-tujuan yang menyolok dalam mengarahkan perilakunya tetapi seringkali dipahami secara eksklusif oleh pihak lain. Kelima, semua pihak mempunyai ketergantungan dalam menampilkan fungsi atau aktivitasnya.

Adapun sumber-sumber potensial bagi konflik organisasi menurut Pondy (1967:296), adalah: interdependensi subunit, tujuan-tujuan subunit yang berbeda,

faktor-faktor birokrasi, kriteria kinerja yang tidak sepadan, dan kompetisi untuk sumberdaya.

Cara pengelompokan sumber-sumber konflik organisasi yang dicakup dalam model Pondy (1967:296) lebih komprehensif. Pengelompokan sumber-sumber konflik organisasi oleh Pondy telah mencakup sumber-sumber struktural dari konflik organisasi. Cara pengelompokan sumber-sumber konflik organisasi dari Pondy (1967:296) digunakan karena lebih sesuai untuk tujuan penelitian ini.

- *Upaya Penyelesaian Konflik*

Konflik organisasi yang dapat membahayakan organisasi perlu diupayakan pemecahannya. Dalam kaitan tersebut, Rahim (2002:207) membedakan dua istilah pokok dalam penyelesaian konflik, yakni resolusi konflik dan manajemen konflik. Walaupun digunakan secara bergantian dalam literatur, namun menurut Rahim, kedua istilah tersebut mempunyai perbedaan.

Resolusi konflik menunjuk pada reduksi (pengurangan), eliminasi, atau terminasi (pengakhiran) konflik (Rahim, 2002:207). Termasuk dalam resolusi konflik adalah negosiasi, bargaining (tawar-menawar), mediasi, dan arbitrase (penyelesaian secara sewenang-wenang). Manajemen konflik lebih diinginkan untuk organisasi-organisasi kontemporer ketimbang resolusi konflik (Rahim, 2002:208). Manajemen konflik ini mencakup desain strategi makro-level yang efektif untuk meminimumkan konflik disfungsi dan memperkuat fungsi-fungsi konstruktif dari konflik agar supaya tercipta proses pembelajaran dalam organisasi.

C. Metodologi Penelitian

- *Pendekatan Penelitian*

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menginvestigasi secara mendalam konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Konflik organisasi mencakup bentuk konflik yang terjadi diantara subunit dalam SKPD maupun diantara SKPD, sumber-sumber pemicu dari konflik tersebut, dan upaya resolusi maupun manajerial yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka pemecahan konflik organisasi tersebut. Penelitian ini difokuskan pada bentuk konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah, sumber-sumber konflik organisasi, dan upaya pimpinan pemerintah daerah dalam penyelesaian konflik tersebut.

Bentuk konflik organisasi akan difokuskan pada konflik kinerja tugas dan konflik hubungan. Dimensi konflik kinerja tugas akan difokuskan pada pertentangan/ketidaksepakatan mengenai apa tugas-tugas yang dianggap seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan oleh unit/subunit tertentu, dan mengenai bagaimana seharusnya pelaksanaan tugas itu berproses, yakni bagaimana pendelegasian tugas dan tanggung jawab serta kewenangan, seberapa banyak kewenangan itu harus diberikan menurut peraturan atau regulasi, dan bagaimana mengkoordinasikan seluruh sub unit.

Dimensi konflik hubungan akan difokuskan pada pertentangan yang bersifat pribadi atau ketidaksukaan pribadi atas penerapan kewenangan oleh suatu unit/subunit tertentu. Sumber-sumber konflik organisasi akan difokuskan pada lima

sumber konflik organisasi yakni: interdependensi subunit, tujuan-tujuan subunit yang berbeda, faktor-faktor birokrasi, kriteria kinerja yang tidak sepadan, dan kompetisi atas sumberdaya dalam pengelolaan keuangan daerah.

Upaya pemecahan konflik organisasi difokuskan pada dua cara pendekatan yakni resolusi dan manajemen konflik. Dimensi resolusi konflik difokuskan pada bagaimana pimpinan mengidentifikasi efek negatif dari bentuk dan sumber konflik tertentu, serta apa langkah yang ditempuh untuk mereduksi atau menghilangkan bentuk dan sumber konflik tersebut. Dimensi manajemen konflik difokuskan pada bagaimana pimpinan mengidentifikasi efek positif dari bentuk dan sumber konflik tertentu, serta apa langkah yang ditempuh untuk mengendalikan bentuk dan sumber konflik tersebut serta mendorong pembelajaran di antara semua pihak yang berkepentingan.

- *Jenis dan Teknik Analisis Data*

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data kualitatif mengenai bentuk konflik, sumber konflik, dan upaya penyelesaian konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Data kualitatif tersebut bersumber dari penuturan informan penelitian dan dokumen-dokumen yang relevan. Untuk memperoleh data tersebut, teknik pengumpulan data yang lebih cocok adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dengan informan merupakan teknik utama dalam penelitian ini.

Dalam analisis data, pertama-tama mengorganisir data dan melakukan penyederhanaan data. Data yang telah disederhanakan dan diberikan kode dianalisis dari sudut pandang kemunculan pola-pola umum dan hubungan antar data. Proses tersebut bersifat induktif dimana fragmen-fragmen data baru dicoba dibandingkan dengan segmen data terdahulu dari aspek kesamaan dan perbedaannya. Data tahap awalnya merupakan data terbuka yang membantu mengidentifikasi konsep-konsep kunci dan atribut-atributnya. Data yang telah diberikan kode dianalisis pola dan hubungan-hubungannya. Langkah terakhir adalah memilih kode yang dapat membantu mengidentifikasi tema umum dan menyediakan penjelasan tentang apa yang terjadi dalam pengelolaan keuangan daerah dilihat dari aspek konflik organisasi. Tema umum dan penjelasan tersebut didiskusikan kembali dengan informan untuk menjamin validitas data/informasi. Perbedaan-perbedaan minor yang muncul antara transkripsi wawancara dan maksud informan dieliminasi melalui klarifikasi semantik setelah kunjungan berulang-ulang kepada informan.

Tahap berikutnya, penyajian data, dengan menggunakan teks naratif. Semuanya ini dirancang untuk mengkonstruksi informasi yang padat dan terpadu, sehingga dapat diuraikan dengan akurat apa yang sedang terjadi berkenaan dengan konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan akhir, yang merupakan proses penyusunan kesimpulan dan pembuatan keputusan dari hasil analisis yang sebelumnya disesuaikan dengan pertanyaan penelitian.

D. Analisis Hasil dan Pembahasan

Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada analisa konflik organisasi dalam pengelolaan APBD di Kota Palopo. Kegiatan pengelolaan dalam hal ini terbagi menjadi 3 komponen pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban. Analisis konflik organisasi diarahkan pada komponen pokok tersebut.

Analisis Bentuk Konflik

- **Bentuk Konflik dalam Perencanaan APBD**

Tahap perencanaan mencakup penyusunan RKA-SKPD. Tahap ini dimulai setelah Kebijakan Umum APBD dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS) disepakati bersama oleh Kepala Daerah dan DPRD. Penyusunan RKA-SKPD dilakukan oleh Kepala SKPD berdasarkan pedoman penyusunan RKA-SKPD yang ditetapkan oleh Kepala Daerah. RKA-SKPD disusun dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu dan penganggaran berdasarkan kinerja. RKA-SKPD memuat rencana pendapatan, belanja untuk masing-masing program dan kegiatan menurut fungsi untuk tahun yang direncanakan, dirinci sampai dengan rincian objek pendapatan, belanja, dan pembiayaan, serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya. RKA-SKPD yang telah disusun oleh kepala SKPD disampaikan kepada PPKD, selanjutnya dibahas oleh tim anggaran pemerintah daerah.

Konflik Antara Bappeda dengan SKPD

Hasil penelitian melalui wawancara dengan informan diperoleh informasi bahwa dalam beberapa kesempatan lazim terjadi suatu ketidaksepahaman antara Bappeda dengan pihak SKPD. Bappeda sebagai instansi perencana pembangunan di Kota Palopo seringkali memberikan penilaian bahwa beberapa SKPD cenderung kurang memahami bahwa program kerja pemerintah daerah itu harus berada di dalam rencana kerja pembangunan daerah yang tersirat dalam RPJM dan RPJP Daerah. Dokumen perencanaan pembangunan berupa RPJM dan RPJP merupakan pedoman yang menjadi hulu dari program kerja yang hendak disusun oleh instansi teknis, yaitu SKPD. Namun demikian, dalam temuan di lapangan diperoleh pula informasi bahwa SKPD merasa sudah mengacu pada kedua dokumen perencanaan tersebut.

Ketidaksesuaian pemahaman tentang pengajuan program kerja dalam rangka perencanaan pembangunan oleh SKPD kepada Bappeda menunjukkan bentuk konflik yang bersifat konflik tugas. Dengan melihat kondisi dan karakteristik dari konflik tugas yang terjadi antara Bappeda dengan SKPD diperoleh gambaran bahwa konflik tersebut memiliki manfaat terhadap kondisi organisasi pengelolaan keuangan daerah. Dengan kata lain, konflik tugas yang terjadi tersebut menimbulkan dampak positif terhadap kinerja instansi yang terkait. Dengan adanya konflik yang berupa konflik tugas tersebut, maka akan diperoleh suatu input atau masukan yang dapat memperkuat hubungan kerja antara Bappeda dengan SKPD.

Dalam hubungan ini Simons dan Peterson (2000), menyatakan bahwa salah satu dampak positif dari adanya konflik tugas adalah meningkatnya kualitas keputusan kelompok. Kelompok yang mengalami konflik tugas cenderung membuat keputusan yang lebih baik dari pada kelompok yang tidak mengalaminya karena konflik tugas mendorong pemahaman tugas yang lebih besar tentang masalah yang sedang terjadi.

Konflik Antara TAPD dengan SKPD

Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) memiliki tugas menyiapkan serta melaksanakan kebijakan Bupati dalam rangka penyusunan perencanaan APBD yang anggotanya terdiri dari pejabat perencanaan daerah, PPKD dan pejabat lainnya sesuai dengan kebutuhan daerah. Dalam proses perencanaan APBD, TAPD memegang peran yang sangat penting. Bersama dengan Bappeda, TAPD mengatur dan menyusun Kebijakan Umum APBD (KUA) yaitu dokumen yang memuat kebijakan bidang pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta asumsi yang mendasarinya untuk periode 1 (satu) tahun.

Dalam proses perencanaan APBD, SKPD akan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang memuat rincian belanja SKPD selama satu tahun. Setelah itu, RKA akan diserahkan kepada TAPD untuk analisis kelayakannya. Jadi, dalam proses perencanaan APBD, TAPD adalah instansi yang mengesahkan RKA SKPD. Sehingga, hubungan kerja antara SKPD dengan TAPD sangat erat, jika dikaitkan dengan proses perencanaan keuangan.

Bentuk konflik antara TAPD dengan SKPD dalam hal perencanaan APBD di Kota Palopo berupa konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas terjadi ketika dilakukan evaluasi terhadap program yang diusulkan oleh SKPD oleh tim dari TAPD. Dalam evaluasi usulan program, TAPD sering mencoret beberapa usulan tersebut dengan alasan bahwa RKA-SKPD yang diajukan tidak detail dalam mencantumkan rincian-rincian belanja, baik itu belanja pegawai, belanja barang maupun belanja modal.

Konflik hubungan terjadi ketika pihak SKPD beranggapan bahwa dalam melakukan seleksi usulan program dan kegiatan yang akan dimasukkan ke dalam RAPBD, pihak TAPD memiliki kepentingan non-teknis. Hal ini dibuktikan dengan dicoretnya beberapa usulan program SKPD yang termuat dalam RKA oleh TAPD. Bahkan TAPD, seringkali menitipkan beberapa program baru kepada SKPD yang tidak melalui proses perencanaan dari awal.

Konflik Antar Subunit dalam SKPD

Pengajuan program kerja yang dilaksanakan ditingkat SKPD dilakukan dengan menampung aspirasi dalam bentuk rencana kerja yang dilakukan oleh sub-unit atau bidang/seksi. Dalam rapat atau pertemuan untuk mengkaji program yang layak dijalankan dan dimasukkan dalam rencana kerja dan anggaran SKPD, kepala sub-unit/bidang diberikan kesempatan untuk menyajikan dan memaparkan program kerja mereka. Jadi, setiap kepala sub unit harus mampu menunjukkan urgensi program dan prinsip prioritas agar program yang diajukan disetujui untuk tingkat SKPD.

Sayangnya, dalam beberapa kasus kondisi ideal tersebut sulit terwujud, hal ini disebabkan karena beberapa pihak menyatakan bahwa usulan program kerja di tingkat SKPD dinilai tidak berdasarkan prinsip prioritas dan urgensi. Tetapi lebih kepada faktor-faktor lain yang bersifat subyektif, sehingga muncullah 'kecemburuan' antar sub-unit. Kondisi ini terjadi karena jumlah program yang tidak seimbang antara satu sub-unit dengan sub-unit lainnya. Pada akhirnya terjadi ketimpangan alokasi anggaran antar sub-unit tersebut. Kondisi ini oleh Basri (2011)

menunjukkan terjadinya model *bargaining* dimana terjadi persaingan untuk memperebutkan sumberdaya, dalam hal ini adalah anggaran atau dana atas pelaksanaan program/kegiatan.

Hasil temuan di lapangan menyiratkan bahwa konflik yang terjadi antar sub-unit di dalam SKPD berbentuk konflik hubungan. Konflik hubungan adalah konflik yang sifatnya hubungan personal secara pribadi dan tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban oleh personel yang bersangkutan.

- **Bentuk Konflik dalam Pelaksanaan APBD**

Tahap pelaksanaan APBD dimulai dari penyiapan dokumen pelaksanaan anggaran SKPD (DPA-SKPD). DPA-SKPD merinci sasaran yang hendak dicapai, fungsi, program, kegiatan, anggaran yang disediakan untuk mencapai sasaran tersebut, dan rencana penarikan dana tiap-tiap satuan kerja serta pendapatan yang diperkirakan. DPA-SKPD digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh kepala SKPD selaku pengguna anggaran/barang.

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Hasil pengumpulan informasi diketahui bahwa BPKAD menganggap SKPD sengaja terlambat menyerahkan rancangan DPA-SKPD yang telah disusunnya kepada BPKAD. Tujuannya adalah agar BPKAD hanya mempunyai sedikit waktu untuk mengoreksi dan memverifikasi rancangan DPA-SKPD tersebut sehingga tidak banyak melakukan pencoretan. Padahal disisi lain, BPKAD harus bekerja dalam kerangka waktu yang tersedia agar tahapan-tahapan pelaksanaan anggaran tidak terganggu. Namun menurut SKPD keterlambatan penyerahan DPA SKPD bukan untuk mempersingkat waktu evaluasi DPA oleh BPKAD. Keterlambatan lebih disebabkan karena personel yang mereka miliki tidak mumpuni dan memiliki pemahaman yang kurang terkait cara penyusunan DPA tersebut.

Berdasarkan pada kondisi yang diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk konflik yang terjadi antara BPKAD dengan SKPD adalah berupa konflik tugas.

- Konflik Antara BUD dengan SKPD

Dari pernyataan informan yang diwawancarai diketahui bahwa SP2D tidak diberikan kepada SKPD karena persyaratan pembayaran yang kurang lengkap. Bendahara Umum Daerah (BUD) mengembalikan rekening tagihan tersebut karena kelengkapan tidak sesuai dengan syarat-syarat pembayaran. Ketika persyaratan kurang, maka SP2D tidak dapat diberikan karena sistem akuntansi yang digunakan menggunakan aplikasi yang implikasinya proses SP2D tidak dapat dicairkan. Pihak SKPD disisi lain, menyatakan bahwa mereka kesulitan dalam memperbaiki rekening tagihan yang dikembalikan oleh BUD karena BUD tidak memberikan keterangan secara spesifik mengenai kelengkapan yang perlu diperbaiki.

Dari informasi tersebut diketahui bahwa terjadinya ketidaksinambungan peran dan tugas antara Bendahara Umum Daerah dengan SKPD kemudian menimbulkan konflik yang berupa konflik tugas.

- Bentuk Konflik dalam Pertanggungjawaban

Pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran, bendahara penerimaan/pengeluaran dan orang atau badan yang menerima atau menguasai uang/barang/kekayaan daerah, wajib menyelenggarakan penatausahaan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penatausahaan keuangan daerah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses Pengelolaan Keuangan Daerah.

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Dari pernyataan informan dapat diuraikan bahwa SKPD seringkali tidak menyerahkan dokumen yang berkaitan dengan surat bukti yang menjadi dasar pengeluaran atas beban APBD, atau penyerahannya terlambat dari waktu yang ditetapkan. Akibatnya, BPKAD seringkali juga terlambat dalam penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) sehingga memicu keterlambatan penyerahan laporan keuangan, baik realisasi semester pertama APBD dan prognosis untuk enam bulan berikutnya maupun laporan akhir pelaksanaan APBD kepada instansi pengawasan fungsional dalam hal ini Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI).

Berdasarkan pada kondisi tersebut, maka dipahami bahwa bentuk konflik yang terjadi adalah konflik tugas.

Analisis Sumber Konflik

Terjadinya konflik organisasi dalam pengelolaan keuangan daerah di Kota Palopom mengikuti hipotesis yang diajukan oleh Pondy (1967). Sumber-sumber potensial bagi konflik organisasi menurut Pondy adalah: interdependensi subunit, tujuan-tujuan subunit yang berbeda, faktor-faktor birokrasi, kriteria kinerja yang tidak sepadan, dan kompetisi untuk sumberdaya.

- Sumber Konflik dalam Perencanaan APBD

Konflik Antara Bappeda dengan SKPD

Perilaku beberapa SKPD yang seringkali mengganggu proses perencanaan adalah munculnya perencanaan program kerja yang tidak disesuaikan dengan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Program kerja yang baru tersebut umumnya bertentangan dengan rencana kerja dari awal.

Tidak sesuainya program kerja dengan rencana kerja pemerintah daerah yang telah ditetapkan sebelumnya disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, karena SKPD seringkali ingin memperoleh pagu anggaran sebesar-besarnya, sehingga mengajukan program kerja yang tidak sesuai dengan rencana kerja. Kedua, karena SKPD adalah birokrasi yang mana sering terjadi mutasi antar staf ataupun antar pimpinan SKPD. Pergantian personel inilah yang dapat menimbulkan munculnya program kerja yang baru.

Jika disimpulkan, maka uraian tersebut menjelaskan bahwa sumber konflik berasal dari adanya perbedaan pandangan tentang tujuan-tujuan yang dianggap prioritas. Program kerja SKPD memang ada beberapa yang melenceng dari Renstra, padahal rencana kerja adalah pedoman arah pembangunan bagi SKPD. Bappeda berfungsi sebagai pengontrol arah pembangunan daerah, sehingga jika program

kerja yang diajukan oleh SKPD melenceng dari Renstra mereka maka sudah sewajarnya program tersebut dicoret atau dipending.

Konflik Antara TAPD dengan SKPD

Hasil analisis mengenai sumber konflik ditemukan bahwa usulan program kerja yang diajukan oleh SKPD kurang rinci. Beberapa usulan program oleh SKPD tidak memuat atau mengikuti aturan mengenai Standar Biaya Minimum (SBM) untuk belanja daerah. Kurang rincinya usulan program SKPD tersebut menurut TAPD disebabkan karena mereka umumnya kurang memahami tentang sistem dan mekanisme dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD berdasarkan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja menunjukkan hal tersebut.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa sumber utama terjadinya konflik antara TPAD dengan SKPD dalam perencanaan APBD adalah karena adanya kriteria kinerja yang tidak sepadan antara personel SKPD dengan tupoksi yang mereka emban.

Konflik Antar Subunit dalam SKPD

Konflik antar subunit di dalam SKPD terjadi karena adanya kecemburuan antar subunit tersebut. Dengan kata lain, terjadi konflik horizontal, yang disebabkan oleh perbedaan persepsi dan nilai. Salah satu subunit mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak "adil". Beberapa unsur subunit memiliki persepsi bahwa mereka mendapat anggaran yang kecil, sedangkan ada subunit lainnya mendapatkan anggaran yang besar. Handoko (1998) dan Mangkunegara (2001) telah lebih dahulu menyatakan kondisi tersebut, bahwa sumber konflik dapat berupa adanya perbedaan persepsi mengenai suatu kondisi.

• Sumber Konflik dalam Pelaksanaan APBD

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Berdasarkan pada hasil penelitian di lapangan, diketahui bahwa konflik yang terjadi antara BPKAD dengan SKPD utamanya disebabkan oleh perbedaan pemahaman mengenai prosedur pengelolaan keuangan daerah. Pihak BPKAD banyak mencoret dan mengembalikan tagihan-tagihan pembayaran pelaksanaan program dan kegiatan yang tidak tersedia dananya dalam APBD. Karena tidak dianggarkan, maka BPKAD kemudian mencoret beberapa kode rekening belanja yang diajukan oleh SKPD.

Berdasarkan pada analisis hasil penelitian maka diketahui bahwa sumber konflik berasal dari kekurangpahaman personel SKPD terhadap prosedur pengelolaan keuangan daerah.

Konflik Antara BUD dengan SKDP

Sumber terjadinya konflik adalah karena adanya ketidaksepahaman antara BUD dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) terkait dengan pencairan dan pembayaran tagihan oleh BUD kepada SKPD yang mengajukan. Tidak dilakukannya pencairan pembayaran rekening oleh BUD dikarenakan pengajuan rekening tagihan yang sering tidak lengkap. Agar pencairan rekening tagihan dapat dilaksanakan, maka tagihan tersebut harus lengkap dan sesuai dengan ketentuan pencairan

pembayaran tagihan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Palopo. Pembayaran tagihan tidak dapat dilakukan karena BUD melihat tagihan tersebut tidak lengkap sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Adapun pihak perangkat SKPD yang ingin mencairkan tagihannya, memiliki tingkat pemahaman yang sangat rendah terhadap Peraturan Pemerintah tersebut. Selain itu, tidak jelasnya keterangan pengembalian kembali rekening SKPD menimbulkan masalah baru yang berujung pada konflik.

Berdasarkan pada temuan dan analisis di lapangan, maka dapat disimpulkan bahwa konflik bersumber dari kurangnya pemahaman SKPD terhadap persyaratan pencairan tagihan.

- **Sumber Konflik dalam Pertanggungjawaban APBD**

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Konflik antara BPKAD dengan SKPD terjadi dalam bentuk konflik tugas. Konflik tugas terjadi karena adanya pelanggaran yang dilakukan oleh SKPD terhadap ketentuan waktu penyeteroran dan kelengkapan laporan keuangan kepada BPKAD. Pelanggaran penyeteroran dan kelengkapan laporan keuangan tidak ada kaitannya dengan isu-isu diluar profesionalitas kerja di Instansi Pemerintah Kota Palopo.

Keterlambatan penyeteroran terjadi karena bendahara pengeluaran terlambat membuat laporan keuangan SKPD, hal ini disebabkan karena keterbatasan sumber daya serta kompetensi bendaharawan yang kurang mumpuni dalam menangani laporan keuangan tersebut. Selain itu juga terdapat personel yang tidak ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya.

Analisis Upaya Penyelesaian Konflik

Konflik organisasi yang dapat membahayakan organisasi perlu diupayakan pemecahannya. Dalam kaitan tersebut, Rahim (2002:207) membedakan dua istilah pokok dalam penyelesaian konflik, yakni resolusi konflik dan manajemen konflik. Resolusi konflik menunjuk pada reduksi (pengurangan), eliminasi, atau terminasi (pengakhiran) konflik, sedangkan manajemen konflik ini mencakup desain strategi makro-level yang efektif untuk meminimumkan konflik disfungsi dan memperkuat fungsi-fungsi konstruktif dari konflik agar supaya tercipta proses pembelajaran dalam organisasi.

- **Upaya Penyelesaian Konflik dalam Perencanaan APBD**

Konflik Antara Bappeda dengan SKPD

Sebagai upaya penyelesaian konflik tugas, langkah yang ditempuh adalah dengan memberikan pemahaman kepada SKPD mengenai makna dan fungsi dari RPJM dan RPJP Daerah serta kondisi keuangan daerah. Program yang diajukan akan dibiayai melalui APBD yang jumlahnya sangat terbatas, sehingga program yang diajukan harus benar-benar program prioritas yang sangat mendesak. Bagi SKPD yang masih berkeras agar programnya harus dimasukkan dan dianggarkan dalam APBD, maka akan dilimpahkan pembahasannya kepada Bupati dan DPRD.

Berdasarkan pada temuan penelitian, maka diketahui bahwa upaya penyelesaian konflik mengarah pada kombinasi antara upaya resolusi dan manajemen konflik. Upaya resolusi konflik yang dilakukan adalah melalui pencegahan terjadinya konflik melalui pemaparan dan penjelasan RPJM. Adapun Upaya manajemen konflik yang dilakukan oleh Bappeda yaitu dengan memberikan penjelasan secara utuh mengenai pentingnya membuat laporan fisik dan keuangan atas penggunaan anggaran. Pihak Bappeda memahami kondisi yang dihadapi oleh SKPD, di mana mereka umumnya tidak memiliki SDM yang memadai dalam menyusun laporan tersebut. Jadi, terjadi hubungan saling pengertian yang mengarah pada proses kompromi dan negosiasi sebagai salah satu upaya dalam mengatasi konflik yang terjadi di antara mereka.

Konflik Antara TAPD dengan SKPD

Berdasarkan pada analisis mengenai sumber konflik, maka dapat dibuat langkah penyelesaian konflik. Upaya penyelesaian konflik dilakukan secara terpadu agar konflik tugas dan konflik hubungan dapat diselesaikan secara bersamaan. Sebagai upaya penyelesaian konflik dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang mengakomodir kebutuhan kedua belah pihak. Pihak TAPD sebaiknya mempertimbangkan usulan SKPD mengenai standar harga barang dan jasa yang fleksibel dalam menentukan harga barang dan jasa. Karena tidak bisa dipungkiri juga bahwa harga barang di pasar senantiasa mengalami gejolak, di mana gejolaknya cenderung ke menaikkan harga.

Dengan standar harga yang fleksibel maka masalah gejolak harga bisa diatasi. Untuk itu, maka TAPD pada saat Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas Plapon Anggaran Sementara (PPAS) telah disepakati oleh Kepala Daerah bersama DPRD dalam bentuk nota kesepakatan bersama, maka segera dibuat Surat Keputusan Bupati tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD dan dokumen lainnya seperti Standar Harga Barang dan jasa, sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD.

Upaya penyelesaian konflik oleh TAPD dan BPKAD lebih mengarah pada upaya mengelola konflik atau manajemen konflik. Dalam rangka mengakomodir kebutuhan SKPD, pihak TAPD mendengarkan masukan yang diberikan oleh SKPD terkait masalah pagu harga yang menjadi sumber konflik. Pihak TAPD membuka diri terhadap masukan dan memahami kondisi yang dihadapi oleh SKPD. Dengan kata lain, terjadi proses saling memahami atau lazim disebut sikap toleransi di antara kedua pihak tersebut.

Konflik Antar Subunit dalam SKPD

Konflik antar sub-unit dalam SKPD adalah konflik hubungan. Konflik hubungan disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan dan 'kecemburuan' antar sub-unit di dalam SKPD ini. Sebagai upaya penyelesaian dan pencegahan konflik, seleksi usulan program sub-unit dilakukan dalam pertemuan tertutup yang dihadiri oleh masing-masing pimpinan sub-unit.

Dalam pertemuan ditekankan mengenai konsistensi antara program kerja yang diajukan dengan rencana strategis SKPD yang telah disusun. Konsistensi terhadap rencana strategis adalah suatu kewajiban karena rencana strategis ini

merupakan pengejawantahan dokumen-dokumen perencanaan yang berada di atasnya. Hal ini juga penting mengingat dalam konflik yang terjadi, seringkali muncul anggapan-anggapan negatif yang mengarah pada timbulnya persepsi yang salah kaprah terhadap kebijakan pimpinan SKPD.

Berdasarkan temuan penelitian dan analisis kutipan wawancara dengan informan, maka disimpulkan bahwa upaya penyelesaian konflik dilakukan melalui pendekatan resolusi konflik. Upaya resolusi yang ditempuh lebih menekankan pada pemberian pemahaman dan penjelasan untuk menghindari timbulnya opini-opini yang bersifat subyektif.

- Upaya Penyelesaian Konflik dalam Pelaksanaan APBD

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Konflik antara BPKAD dengan SKPD adalah konflik tugas. Konflik tugas disebabkan oleh perbedaan pemahaman mengenai penulisan tagihan pada saat pengajuan tagihan keuangan SKPD. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara sosialisasi dan pemberian penjelasan serta pemahaman mengenai aturan dan ketentuan yang berlaku dalam pengelolaan keuangan daerah seperti peraturan pemerintah nomor 58 tahun 2005, peraturan menteri dalam negeri nomor 13 tahun 2006, dan aturan perangkat lainnya. Melalui pemberian pemahaman, diharapkan para personel aparaturnya pengelola keuangan ditingkat SKPD mampu memahami alur prosedur pengelolaan keuangan daerah yang selama ini menjadi sumber konflik.

Model penyelesaian konflik yang diterapkan antara BPKAD dengan SKPD berupa penyelesaian konflik yang bersifat resolusi konflik.

Konflik Antara BUD dengan SKPD

Konflik antara BUD dengan SKPD adalah konflik tugas. Sumber terjadinya konflik tugas ini terjadi karena adanya ketidaksepahaman antara BUD dengan perangkat SKPD terkait dengan pencairan dan pembayaran tagihan oleh BUD kepada SKPD yang mengajukan.

Berdasarkan analisis dan temuan dalam penelitian, dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan dengan cara manajemen konflik.

- Upaya Penyelesaian Konflik dalam Pertanggungjawaban APBD

Konflik Antara BPKAD dengan SKPD

Konflik antara BPKAD dengan SKPD adalah konflik tugas. Sumber konflik diketahui berasal dari keterlambatan laporan keuangan dan kurang lengkapnya laporan keuangan yang diserahkan oleh SKPD kepada BPKAD. Sebagai upaya untuk penyelesaian konflik, BPKAD sebagai instansi yang menerima laporan keuangan melakukan pendampingan terhadap personel yang membuat laporan keuangan di SKPD. Selain pendampingan dari BPKAD, instansi terkait (SKPD) melakukan *upgrading* atau peningkatan kualifikasi dan kualitas personel yang bertanggungjawab terhadap pembuatan laporan keuangan melalui pelatihan-pelatihan.

Dari temuan di lapangan, diketahui bahwa upaya penyelesaian konflik dilakukan dengan meningkatkan kapasitas aparat (bendahara) melalui pelatihan-

pelatihan. Upaya tersebut termasuk dalam kategori upaya penyelesaian konflik yang bersifat resolusif atau mencegah terjadinya konflik di masa yang akan datang.

E. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan hasil yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam perencanaan APBD terdapat konflik tugas dan konflik hubungan. Proses pelaksanaan APBD terdapat konflik tugas dan tidak ada konflik hubungan. Adapun proses pertanggungjawaban APBD hanya konflik tugas dan tidak ada konflik hubungan.
2. Sumber konflik dalam perencanaan APBD adalah perbedaan tujuan organisasi mengenai perencanaan yang prioritas, adanya *vested interest* terhadap anggaran program, teguran dari atasan kepada SKPD yang tidak membuat laporan fisik dan keuangan, kriteria kinerja yang tidak sepadan berkaitan dengan penetapan harga barang dan jasa, otoriterisasi pimpinan berupa program titipan, dan ketimpangan perlakuan antar sub-unit. Sumber konflik dalam pelaksanaan APBD adalah perbedaan pemahaman tentang pengelolaan keuangan daerah dan syarat-syarat pencairan tagihan. Sumber konflik dalam pertanggung-jawaban APBD adalah validitas bukti pertanggungjawaban keuangan SKPD yang kurang.
3. Penyelesaian konflik perencanaan APBD adalah melalui pemberian pemahaman mengenai makna RPJP dan RPJMD serta kondisi keuangan daerah, pemberian pemahaman tentang laporan fisik dan keuangan, perbaikan standar harga barang dan jasa yang fleksibel, komitmen terhadap rencana awal sebagaimana tertuang dalam RPJMD, konsistensi terhadap Renstra SKPD dan dilaksanakan berdasarkan skala prioritas. Penyelesaian konflik dalam pelaksanaan APBD adalah melalui pemberian pemahaman dan penjelasan tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sesuai PP 58 Tahun 2005, pemberian pemahaman mengenai syarat-syarat pembayaran/pencairan tagihan sesuai PP 58 Tahun 2005. Penyelesaian konflik dalam pertanggungjawaban APBD adalah dengan pencegahan ketidaklengkapan catatan rekening tagihan melalui pendampingan kepada bendahara di SKPD ditambah dengan peningkatan kualifikasi personel melalui pelatihan-pelatihan serta *upgrading* sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Awaluddin, Murtiadi, 2013. Pengaruh Independensi dan Kompetensi Auditor Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor Inspektorat Kota Makassar. *Jurnal Assets*, 3.
- Basri, S., 2011. Manajemen Konflik dalam Organisasi. (Online), (<http://setabasri01.blogspot.com/...-organisasi.html>), diakses 31 Juli 2013).
- Downs, A., 1965. A Theory of Bureaucracy. *American Economic Review*, Volume: 55, Issue: 1/2, Pages: 439-446.

- Effendi, Ahmad., 2014. Pengaruh Diversifikasi Program Studi Terhadap Minat Kuliah Mahasiswa Pada Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. *Al-Hikmah Journal for Religious Studies*, 15(2), pp.206-219.
- Fisher, Simon, dkk. 2001. *Mengelola Konflik : Keterampilan dan Strategi Untuk Bertindak*, Cetakan Pertama, Alih Bahasa S.N. Kartikasari, dkk, The British Council, Indonesia, Jakarta.
- Fölscher, A., 2010. Good Governance in Budget Preparation and Execution, dalam *Good financial governance: Towards Modern Budgeting*. CABRI Secretariat, National Treasury Pretoria, South Africa.
- Graham, A., 2011. *Public Sector Financial Management for Managers*. School of Policy Studies, Queens's University Kingston, Canada. Canadem.
- Jones, G. R., 2007. *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kouzman, A., and Dixon, J., 2006. "Neoliberal Economics, Public Domains, and Organizations: Is There Any Organizational Design after Privatization?", in *Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach*, Second Edition, edited by Thomas D. Lynch and Peter L. Cruise. Boca Raton, FL.: Taylor & Francis Group, pp. 667-728.
- Mullins, Laurie J., 2005. *Management And Organisational Behaviour*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Parmitasari, Rika Dwi Ayu., 2011. *Struktur Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Samata: Alauddin University Press
- Pondy, Louis R., 1967. "Organizational Conflict: Concepts and Models". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320. (Online), (<http://www.jstor.org/stable/2391553>). Diakses 28 Juli 2013.
- Prakash, T., and Cabezon, E., 2008. *Public Financial Management and Fiscal Outcomes in Sub-Saharan African Heavily-Indebted Poor Countries*. WP/08/217. Washington DC: World Bank.
- Rahim, M. Afzalur, 2002. Toward A Theory of Managing organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
- Robbins, S. P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Said, S. (2015). Sharia Banking Performance in Makassar. *Al-Ulum: Jurnal Studi Islam*, 15(1), 21-42.
- Said, Salmah. (2012). Pemikiran Ekonomi Muslim Tentang Pasar Modal Syariah. *AL Fikkr Volume 16 Nomor 2 Th 2012*.

- Shantiuli, T. M., & Said, S. (2014). Banking with the patron: a case study of patron-client relations in Makassar, Indonesia. Retrieved April, 30, 2014.
- Stoner, J. A. F. Dan Edward F., 1992. *Management*. Prentice-Hall International Inc. New Jersey
- Suhartini, Eka., 2012. *Kualitas pelayanan kaitannya dengan kepuasan konsumen*. Alauddin University Press.
- Suhartini, Eka., 2013. *Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja*. Samata: Alauddin University Press
- Syariati, Alim & Namla Elfa Syariati. 2012. Islamic Bank as Bank of Ethics. In *Proceeding of Annual South East Asian International Seminar*.
- Syariati, Alim. 2012. The Effect Of Islamic Commercial Banks'health And Their Cost Of Fund Upon Its Financing In Indonesia Over 2005-2009. *Proceeding of International Conference of AIMI Indonesia*
- Syariati, Alim. The Effect of Islamic Commercial Banks' Health and Their Cost of Fund Upon its Financing in Indonesia over 2005-2009.
- Sylvana, A., Si, M. and Murtiadi Awaluddin. Model Penciptaan Daya Saing Bisnis Melalui Transformasi Kewirausahaan Berbasis Teknologi Informasi (Technopreneur). *Entrepreneurship at Global Crossroad: Challenges and Solutions*, p.71.
- Wahyudi dan Akdon,H., 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Weingart, L. R., and Jehn, K. A., 2009. Manage Intra-Team Conflict through Collaboration", in *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, edited by Edwin Locke, West Sussex, UK.: John Wiley & Sons, Ltd., pp. 327-346.