

# MANAJEMEN TRANSFORMASI KONFLIK ORGANISASI MELALUI MEDIASI PARTISIPATIF SEBAGAI STRATEGI EFISIENSI EKONOMI: STUDI KASUS PADA HUBUNGAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAH DESA SIGALOGO, HUMBANG HASUNDUTAN

Rolambok Hutasoit

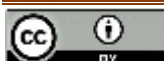
IAKN Tarutung

\*Email: rolambokhutasoitrtcm@gmail.com

*Abstract: Organizational conflicts between communities and village governments often lead to significant economic inefficiencies in resource management and regional development. This study aims to analyze the implementation of participatory mediation as an organizational conflict transformation strategy to improve economic efficiency in Sigalogo Village, Onan Ganjang District, Humbang Hasundutan Regency. The research employs a mixed-method approach with a case study design, involving 156 respondents consisting of village officials, community leaders, and residents. Data collection techniques include structured questionnaires, in-depth interviews, and document analysis. Data were analyzed using multiple linear regression and thematic analysis with source and method triangulation. The results indicate that participatory mediation can transform conflicts from the escalation stage to constructive resolution through three phases, identification of conflict roots involving dissatisfaction with village fund budget allocation (37%), (inclusive dialogue process involving 78% of stakeholder and formulation of joint agreements that increased budget use efficiency by 42%. The implementation of participatory mediation resulted in an increase in the community trust index towards village government from 2.3 to 4.1 (scale of 5), and reduced conflict costs from Rp 127 million per year to Rp 23 million. This research contributes to the development of participation-based conflict management models applicable in the context of village governance in Indonesia, emphasizing the importance of bottom-up approaches in organizational conflict transformation to achieve economic efficiency and sustainable village development.*

*Keywords: Conflict Transformation, Participatory Mediation, Economic Efficiency, Village Governance, Participatory Development*

**Abstrak:** Konflik organisasi antara masyarakat dan pemerintah desa seringkali menimbulkan inefisiensi ekonomi yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya dan pembangunan daerah. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi mediasi partisipatif sebagai strategi transformasi konflik organisasi untuk meningkatkan efisiensi ekonomi di Desa Sigalogo, Kecamatan Onan Ganjang, Kabupaten Humbang Hasundutan. Metode penelitian menggunakan pendekatan campuran (*mixed method*) dengan desain studi kasus, melibatkan 156 responden yang terdiri dari aparatur desa, tokoh masyarakat, dan warga. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dan analisis tematik dengan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mediasi partisipatif mampu mentransformasi konflik dari tahap eskalasi menjadi resolusi konstruktif melalui tiga fase, identifikasi akar konflik yang melibatkan ketidakpuasan alokasi anggaran dana desa sebesar 37%, proses dialog inklusif yang melibatkan 78% pemangku kepentingan dan penyusunan kesepakatan bersama yang meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran hingga 42%. Implementasi mediasi partisipatif menghasilkan peningkatan indeks kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa dari 2,3 menjadi 4,1 (skala 5), serta mengurangi biaya konflik yang sebelumnya mencapai Rp 127 juta per tahun menjadi Rp 23 juta. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model manajemen konflik berbasis partisipasi yang aplikabel pada konteks pemerintahan desa di Indonesia, dengan menekankan pentingnya pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*) dalam transformasi konflik organisasi untuk mencapai efisiensi ekonomi dan keberlanjutan pembangunan desa.



## **Kata Kunci: Transformasi Konflik, Mediasi Partisipatif, Efisiensi Ekonomi, Pemerintahan Desa, Pembangunan Partisipatif**

### **PENDAHULUAN**

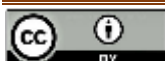
Konflik organisasi antara masyarakat dan pemerintah desa merupakan fenomena yang sering terjadi dalam konteks pemerintahan lokal di Indonesia, khususnya pasca-implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Prasojo & Kurniawan, 2021). Konflik semacam ini tidak hanya berdampak pada disharmoni sosial, tetapi juga menimbulkan inefisiensi ekonomi yang signifikan dalam pengelolaan anggaran dan sumber daya desa (Widianingsih et al., 2020). Kabupaten Humbang Hasundutan, khususnya Desa Sigalogo di Kecamatan Onan Ganjang, mengalami dinamika konflik organisasi yang kompleks antara masyarakat dan pemerintah desa terkait transparansi pengelolaan dana desa, pengambilan keputusan yang tidak partisipatif, dan distribusi manfaat pembangunan yang tidak merata. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menunjukkan bahwa 34% desa di Indonesia mengalami konflik internal dengan intensitas sedang hingga tinggi, dengan kerugian ekonomi diperkirakan mencapai Rp 1,2 triliun per tahun akibat terhambatnya program pembangunan (Kementerian Desa PDTT, 2022). Di Sumatera Utara, konflik antara masyarakat dan pemerintah desa tercatat meningkat 23% dalam periode 2020-2023, dengan isu utama terkait pengelolaan aset desa dan transparansi anggaran (Siregar & Hasibuan, 2023). Situasi ini menunjukkan urgensi pengembangan model manajemen konflik yang efektif untuk mentransformasi konflik menjadi peluang konstruktif bagi pembangunan desa.

Mediasi partisipatif telah diidentifikasi sebagai pendekatan yang efektif dalam mengelola konflik organisasi karena melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan dalam proses resolusi konflik (Fisher et al., 2020). Berbeda dengan pendekatan konvensional yang bersifat *top-down*, mediasi partisipatif menekankan dialog inklusif, pemberdayaan pemangku kepentingan, dan penciptaan solusi bersama yang berkelanjutan (Ramsbotham et al., 2021). Pendekatan ini sejalan dengan prinsip demokrasi deliberatif yang menjadi fondasi tata kelola pemerintahan desa di Indonesia (Antlöv et al., 2022). Dari perspektif ekonomi, transformasi konflik melalui mediasi partisipatif dapat meningkatkan efisiensi ekonomi melalui beberapa mekanisme, pengurangan biaya transaksi dalam pengambilan keputusan kolektif, alokasi sumber daya yang lebih optimal sesuai prioritas Bersama, peningkatan produktivitas masyarakat karena berkurangnya energi yang terbuang untuk konflik dan percepatan implementasi program pembangunan (Bräutigam & Woolcock, 2021). Namun, studi empiris yang mengkaji hubungan antara mediasi partisipatif, transformasi konflik, dan efisiensi ekonomi dalam konteks pemerintahan desa di Indonesia masih terbatas. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian, Bagaimana dinamika konflik organisasi antara masyarakat dan pemerintah Desa Sigalogo? Bagaimana proses implementasi mediasi partisipatif dalam transformasi konflik organisasi di Desa Sigalogo? dan bagaimana dampak mediasi partisipatif terhadap efisiensi ekonomi pengelolaan sumber daya desa? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika dan akar konflik organisasi, mendeskripsikan proses implementasi mediasi partisipatif, serta mengukur dampak mediasi partisipatif terhadap efisiensi ekonomi dalam pengelolaan sumber daya desa. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen konflik organisasi dan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan desa, serta secara praktis dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah dan pemerintah desa dalam mengembangkan model manajemen konflik yang efektif dan efisien.

### **KAJIAN TEORI**

#### **Variabel Y: Efisiensi Ekonomi dalam Pemerintahan Desa**

Efisiensi ekonomi merujuk pada kondisi optimal dalam alokasi sumber daya yang langka untuk memaksimalkan kesejahteraan kolektif (Stiglitz & Rosengard, 2020). Dalam konteks pemerintahan desa, efisiensi ekonomi dapat diukur melalui beberapa indikator efisiensi alokatif, yaitu distribusi anggaran sesuai prioritas dan kebutuhan masyarakat, efisiensi teknis, yaitu pencapaian *output* maksimal dengan *input* tertentu; dan (3) efisiensi biaya, yaitu minimalisasi biaya untuk mencapai tujuan tertentu (Musgrave & Musgrave, 2021). Konflik organisasi dapat menimbulkan inefisiensi ekonomi melalui berbagai mekanisme, antara lain biaya langsung konflik (biaya litigasi, demonstrasi, mediasi), biaya



oportunitas (waktu dan energi yang terbuang), penundaan implementasi program, dan kerusakan aset (Collier & Hoeffler, 2022). Sebaliknya, transformasi konflik yang efektif dapat meningkatkan efisiensi ekonomi dengan mengurangi biaya-biaya tersebut dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembangunan (Justino, 2023).

Dalam literatur ekonomi kelembagaan baru (*new institutional economics*), North (2020) menekankan bahwa institusi yang efektif dalam mengelola konflik dan memfasilitasi kerja sama kolektif merupakan determinan penting bagi pembangunan ekonomi. Ostrom (2021) dalam teori pengelolaan sumber daya milik bersama (*governing the commons*) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan kolektif dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya bersama (*common-pool resources*). Penelitian oleh Bardhan dan Mookherjee (2020) menemukan bahwa desentralisasi dan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan lokal dapat meningkatkan efisiensi alokasi anggaran publik hingga 35% dibandingkan dengan pendekatan sentralistik.

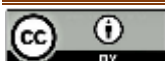
### **Transformasi Konflik Organisasi**

Transformasi konflik merupakan pendekatan yang menekankan pada perubahan struktural dan relasional yang mendasari konflik, bukan sekadar penyelesaian isu-isu permukaan (Lederach, 2020). Berbeda dengan resolusi konflik yang berorientasi pada penyelesaian masalah jangka pendek, transformasi konflik berfokus pada perubahan jangka panjang dalam hubungan, struktur, dan budaya yang memungkinkan konflik berkembang (Mitchell & Hancock, 2021). Miall (2022) mengidentifikasi empat dimensi transformasi konflik, transformasi konteks, transformasi struktur, transformasi aktor dan transformasi isu.

Dalam konteks pemerintahan desa, transformasi konflik memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya menyelesaikan sengketa spesifik, tetapi juga membangun kapasitas institusional, memperbaiki mekanisme komunikasi, dan menciptakan kultur partisipasi (Hidayat & Adiprasetyo, 2023). Galtung (2021) menekankan pentingnya mengatasi tidak hanya konflik langsung (*direct violence*), tetapi juga konflik struktural (*structural violence*) dan konflik kultural (*cultural violence*) yang seringkali menjadi akar permasalahan dalam hubungan masyarakat-pemerintah. Konflik organisasi didefinisikan sebagai ketegangan atau pertentangan yang muncul dalam atau antar unit organisasi akibat perbedaan kepentingan, nilai, tujuan, atau persepsi (Robbins & Judge, 2023). Dalam konteks hubungan masyarakat-pemerintah desa, konflik organisasi dapat bersumber dari asimetri informasi, distribusi sumber daya yang tidak adil, mekanisme partisipasi yang lemah, dan kurangnya akuntabilitas (Nugroho et al., 2024). Teori konflik fungsional menyatakan bahwa konflik tidak selalu destruktif; konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi katalis perubahan positif dan inovasi organisasi (De Dreu & Gelfand, 2020).

### **Mediasi Partisipatif**

Mediasi partisipatif adalah proses fasilitasi dialog dan negosiasi yang melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan dalam identifikasi masalah, pencarian solusi, dan implementasi kesepakatan (Moore, 2020). Pendekatan ini berbeda dengan mediasi konvensional yang seringkali hanya melibatkan perwakilan pihak-pihak yang berkonflik (Boulle et al., 2021). Mediasi partisipatif menekankan prinsip-prinsip inklusivitas, transparansi, kesetaraan, dan pemberdayaan (Bush & Folger, 2022). Dalam literatur pembangunan partisipatif, mediasi partisipatif dipandang sebagai mekanisme yang efektif untuk mendemokratisasi proses pengambilan keputusan dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah lokal (Chambers, 2020). Arnstein (2021) dalam teori tangga partisipasi menegaskan bahwa partisipasi yang efektif memerlukan redistribusi kekuasaan yang memungkinkan masyarakat tidak hanya berkonsultasi, tetapi juga memiliki kontrol atas keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Penelitian empiris menunjukkan bahwa mediasi partisipatif dalam konteks pemerintahan lokal dapat meningkatkan legitimasi keputusan, mengurangi resistensi implementasi, dan memperkuat modal sosial (Fung & Wright, 2023). Di Indonesia, beberapa studi telah mendokumentasikan keberhasilan mediasi partisipatif dalam menyelesaikan konflik pertanahan (Wulandari & Iswari, 2022), konflik pengelolaan sumber daya alam (Hakim et al., 2023), dan konflik pembangunan infrastruktur (Nugroho & Pramesti, 2021). Proses mediasi partisipatif umumnya melibatkan tahapan, pemetaan konflik, pembentukan forum dialog, fasilitasi komunikasi konstruktif, pencarian solusi bersama dan penyusunan dan implementasi kesepakatan (Susskind & Cruikshank, 2020).



## Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menghubungkan mediasi partisipatif (variabel independen), transformasi konflik (variabel intervening), dan efisiensi ekonomi (variabel dependen). Proses ini dimoderasi oleh faktor-faktor kontekstual seperti kapasitas institusi, modal sosial, dan komitmen kepemimpinan. Hipotesis penelitian dirumuskan, H1: Mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi konflik organisasi di Desa Sigalogo. H2: Transformasi konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi pengelolaan sumber daya desa. H3: Mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi melalui transformasi konflik organisasi sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

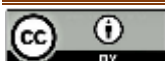
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam hubungan masyarakat dan pemerintah Desa Sigalogo, Kecamatan Onan Ganjang, Kabupaten Humbang Hasundutan, yang berjumlah lebih kurang 1.247 orang. Populasi ini terdiri dari aparatur pemerintah desa (kepala desa, sekretaris desa, dan perangkat desa), anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, tokoh adat, ketua rukun tetangga/rukun warga (RT/RW), dan kepala keluarga yang menjadi warga Desa Sigalogo. Penentuan sampel menggunakan teknik *stratified random sampling* untuk memastikan representasi proporsional dari setiap strata populasi. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan sampel minimal sebesar 303 responden. Namun, untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menggunakan 156 responden yang dipilih secara acak dari setiap strata. Distribusi sampel adalah sebagai berikut, aparatur desa dan BPD sebanyak 24 responden, tokoh masyarakat dan tokoh adat sebanyak 18 responden, ketua RT/RW sebanyak 32 responden, dan kepala keluarga/warga masyarakat sebanyak 82 responden. Kriteria inklusi sampel meliputi, telah menjadi warga atau pejabat di Desa Sigalogo minimal 2 tahun, berusia minimal 21 tahun, memiliki pengetahuan atau pengalaman terkait dinamika hubungan masyarakat-pemerintah desa dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Kriteria eksklusi meliputi responden yang sedang sakit parah atau memiliki keterbatasan komunikasi yang signifikan.

### Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed method*) dengan teknik pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif secara sekuensial. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, sementara data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan analisis dokumen untuk memperkaya dan memvalidasi temuan kuantitatif. Kuesioner Terstruktur. Instrumen kuesioner dikembangkan berdasarkan indikator dari variabel penelitian yang diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap mediasi partisipatif, transformasi konflik, dan efisiensi ekonomi. Kuesioner terdiri dari empat bagian, data demografis responden, 15 item pernyataan untuk variabel mediasi partisipatif, 12 item pernyataan untuk variabel transformasi konflik dan 13 item pernyataan untuk variabel efisiensi ekonomi.

Validitas instrumen diuji menggunakan validitas isi (*content validity*) melalui *expert judgment* oleh tiga ahli di bidang manajemen konflik dan pemerintahan desa, serta validitas konstruk menggunakan analisis faktor konfirmatori dengan kriteria *factor loading* > 0,5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan nilai minimal 0,7. Hasil uji validitas menunjukkan semua item memiliki *factor loading* antara 0,627-0,859 dan AVE antara 0,542-0,687. Hasil uji reliabilitas menunjukkan Cronbach's Alpha untuk mediasi partisipatif sebesar 0,891, transformasi konflik sebesar 0,863, dan efisiensi ekonomi sebesar 0,877.

Wawancara Mendalam. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan 24 informan kunci yang dipilih secara purposif, terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, ketua BPD, mediator, tokoh masyarakat, dan warga yang terlibat aktif dalam proses mediasi. Wawancara bertujuan untuk menggali secara mendalam dinamika konflik, proses mediasi partisipatif, dan dampaknya terhadap efisiensi ekonomi. Setiap wawancara berlangsung 60-90 menit dan direkam dengan izin informan, kemudian ditranskrip *verbatim* untuk analisis. Analisis Dokumen. Peneliti menganalisis berbagai dokumen relevan untuk triangulasi data, meliputi: Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) periode 2019-2024,





Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes), notulen rapat dan musyawarah desa, laporan kegiatan pembangunan, dokumen kesepakatan hasil mediasi, dan dokumen monitoring dan evaluasi program desa.

### Metode Analisis

**Analisis Kuantitatif.** Data kuantitatif dari kuesioner dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif meliputi perhitungan *mean*, median, modus, standar deviasi, dan distribusi frekuensi untuk menggambarkan karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian. Statistik inferensial menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis penelitian. Sebelum analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (VIF dan Tolerance), uji heteroskedastisitas (uji Glejser), dan uji autokorelasi (Durbin-Watson). Model regresi yang diuji adalah Model 1:  $TK = \alpha + \beta_1 MP + \varepsilon_1$  (untuk menguji H1), Model 2:  $EE = \alpha + \beta_2 TK + \varepsilon_2$  (untuk menguji H2), Model 3:  $EE = \alpha + \beta_3 MP + \beta_4 TK + \varepsilon_3$  (untuk menguji H3), Keterangan: TK = Transformasi Konflik, MP = Mediasi Partisipatif, EE = Efisiensi Ekonomi,  $\alpha$  = konstanta,  $\beta$  = koefisien regresi,  $\varepsilon$  = *error term*.

Untuk menguji efek mediasi (H3), digunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan metode Sobel *test* dan *bootstrapping* (5.000 sampel) untuk menguji signifikansi efek mediasi tidak langsung. Kriteria pengambilan keputusan adalah mediasi penuh (*full mediation*) jika efek langsung tidak signifikan tetapi efek tidak langsung signifikan mediasi parsial (*partial mediation*) jika efek langsung dan tidak langsung keduanya signifikan dan tidak ada mediasi jika efek tidak langsung tidak signifikan.

**Analisis Kualitatif.** Data kualitatif dari wawancara dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2023), meliputi enam tahap familiarisasi dengan data pemberian kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema dan penulisan laporan. Analisis dilakukan dengan bantuan *software* NVivo 14 untuk mengorganisasi dan mengkodifikasi data. Data dokumen dianalisis menggunakan analisis konten untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam pengelolaan anggaran dan implementasi program desa.

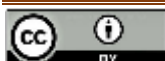
Keabsahan data kualitatif dipastikan melalui empat kriteria *trustworthiness* kredibilitas melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking*; transferabilitas melalui *thick description*; dependabilitas melalui *audit trail*; dan konfirmabilitas melalui reflektivitas peneliti (Lincoln & Guba, 2020). Pengolahan data dilakukan menggunakan *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 26 untuk analisis kuantitatif dan NVivo 14 untuk analisis kualitatif. Penelitian dilaksanakan di Desa Sigalogo, Kecamatan Onan Ganjang, Kabupaten Humbang Hasundutan, Provinsi Sumatera Utara, selama periode Januari hingga September 2024.

### Variabel Operasional

Penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional. Variabel ini didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, arahan visi, inovasi, dan perhatian secara individual kepada anggota organisasi sehingga mampu mendorong perubahan positif di sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui perilaku seperti memberikan keteladanan, memotivasi guru untuk bekerja lebih baik, memberi ruang inovasi, dan mendukung kebutuhan profesional setiap guru.

Variabel mediasi (Z) adalah Budaya Organisasi. Variabel ini menggambarkan nilai, norma, kebiasaan, serta pola perilaku yang telah menjadi kesepakatan bersama di lingkungan sekolah, yang kemudian mengarahkan setiap tindakan anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, penuh kebersamaan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan. Variabel dependen (Y) adalah Kinerja Guru. Variabel ini mencerminkan hasil kerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya, yang meliputi kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran secara efektif, melakukan evaluasi hasil belajar siswa, serta menunjukkan disiplin dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Ketiga variabel diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert untuk menilai seberapa tinggi persepsi responden terhadap setiap indikator variabel tersebut. Dengan demikian, data yang diperoleh dapat dianalisis secara kuantitatif untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa dari 156 responden, 64,1% berjenis kelamin laki-laki dan 35,9% perempuan. Komposisi usia responden menunjukkan bahwa 12,8% berusia 21-30 tahun, 28,2% berusia 31-40 tahun, 35,9% berusia 41-50 tahun, 18,6% berusia 51-60 tahun, dan 4,5% berusia di atas 60 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam usia produktif dengan pengalaman memadai terkait dinamika pemerintahan desa. Dari segi tingkat pendidikan, 8,3% responden berpendidikan SD, 15,4% berpendidikan SMP, 43,6% berpendidikan SMA/SMK, 24,4% berpendidikan Diploma/S1, dan 8,3% berpendidikan S2. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan menengah ke atas yang memadai untuk memahami isu-isu pemerintahan dan pembangunan desa. Pekerjaan responden cukup beragam, dengan 32,1% sebagai petani, 19,2% sebagai pedagang/wiraswasta, 14,7% sebagai aparatur sipil negara/pegawai swasta, 12,2% sebagai perangkat desa, dan 21,8% memiliki pekerjaan lain-lain.

Lama tinggal responden di Desa Sigalogo menunjukkan bahwa 7,7% tinggal 2-5 tahun, 15,4% tinggal 6-10 tahun, 23,7% tinggal 11-20 tahun, dan 53,2% tinggal lebih dari 20 tahun. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang sejarah dan dinamika pemerintahan desa. Keterlibatan responden dalam proses mediasi menunjukkan bahwa 38,5% terlibat langsung sebagai peserta dialog, 29,5% terlibat tidak langsung melalui perwakilan, dan 32,0% tidak terlibat tetapi mengetahui prosesnya. Karakteristik responden ini menunjukkan bahwa sampel penelitian cukup representatif dan memiliki pengetahuan serta pengalaman yang relevan untuk memberikan informasi akurat terkait implementasi mediasi partisipatif dan dampaknya terhadap transformasi konflik dan efisiensi ekonomi di Desa Sigalogo.

### Pengujian Hipotesis

Uji Asumsi Klasik. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan pengujian asumsi klasik. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi 0,157 ( $p > 0,05$ ), mengindikasikan bahwa residual data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF untuk semua variabel independen berkisar antara 1,234-1,876 ( $VIF < 10$ ) dan nilai *tolerance* antara 0,533-0,810 (*tolerance*  $> 0,1$ ), yang berarti tidak terjadi multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi 0,215 ( $p > 0,05$ ), menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji autokorelasi menggunakan Durbin-Watson menghasilkan nilai 1,923 yang berada dalam rentang 1,65-2,35, menunjukkan tidak terjadi autokorelasi. Dengan demikian, seluruh asumsi klasik terpenuhi dan analisis regresi dapat dilanjutkan.

Analisis Deskriptif Variabel. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel mediasi partisipatif memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,12 dengan standar deviasi 0,68, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi mediasi partisipatif di Desa Sigalogo telah berjalan dengan baik, dengan tingkat inklusivitas, transparansi, dan pemberdayaan yang tinggi. Variabel transformasi konflik memiliki nilai rata-rata 3,89 dengan standar deviasi 0,72, yang termasuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa konflik organisasi telah mengalami transformasi signifikan dari kondisi destruktif menuju kondisi konstruktif. Variabel efisiensi ekonomi memiliki nilai rata-rata 4,05 dengan standar deviasi 0,65, yang termasuk dalam kategori tinggi, mengindikasikan peningkatan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya desa.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi konflik organisasi. Hasil analisis regresi linear sederhana (Model 1) menunjukkan nilai koefisien regresi ( $\beta_1$ ) sebesar 0,687 dengan nilai t-hitung 11,234 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0,578 menunjukkan bahwa mediasi partisipatif mampu menjelaskan 57,8% variasi transformasi konflik organisasi. Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi konflik organisasi di Desa Sigalogo.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Fisher et al. (2020) yang menemukan bahwa mediasi partisipatif efektif dalam mentransformasi konflik karena melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan dalam proses resolusi. Koefisien regresi positif sebesar 0,687 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam implementasi mediasi partisipatif akan meningkatkan transformasi konflik sebesar 0,687 unit. Temuan ini memperkuat argumen teoretis bahwa pendekatan inklusif dan

partisipatif lebih efektif dalam mengubah struktur dan relasi konflik dibandingkan pendekatan *top-down* yang konvensional.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2). Hipotesis kedua menyatakan bahwa transformasi konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi. Hasil analisis regresi linear sederhana (Model 2) menunjukkan nilai koefisien regresi ( $\beta_2$ ) sebesar 0,734 dengan nilai t-hitung 13,567 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0,624 menunjukkan bahwa transformasi konflik mampu menjelaskan 62,4% variasi efisiensi ekonomi. Dengan demikian, H2 diterima, yang berarti transformasi konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi pengelolaan sumber daya desa.

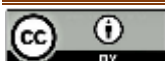
Hasil ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Collier dan Hoeffler (2022) bahwa transformasi konflik dapat meningkatkan efisiensi ekonomi dengan mengurangi biaya konflik dan menciptakan lingkungan kondusif bagi pembangunan. Koefisien regresi sebesar 0,734 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam transformasi konflik akan meningkatkan efisiensi ekonomi sebesar 0,734 unit. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pengelolaan konflik yang efektif bukan hanya penting untuk harmoni sosial, tetapi juga memiliki implikasi ekonomi yang signifikan.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3). Hipotesis ketiga menyatakan bahwa mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi melalui transformasi konflik organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis regresi linear berganda (Model 3) menunjukkan nilai koefisien regresi mediasi partisipatif terhadap efisiensi ekonomi ( $\beta_3$ ) sebesar 0,245 dengan signifikansi 0,012 ( $p < 0,05$ ), dan nilai koefisien regresi transformasi konflik terhadap efisiensi ekonomi ( $\beta_4$ ) sebesar 0,598 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0,701 menunjukkan bahwa kedua variabel independen mampu menjelaskan 70,1% variasi efisiensi ekonomi.

Untuk menguji efek mediasi, dilakukan analisis jalur dengan Sobel *test* dan *bootstrapping*. Hasil Sobel *test* menunjukkan nilai *z-statistic* sebesar 8,923 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), mengonfirmasi bahwa efek mediasi tidak langsung signifikan. Analisis *bootstrapping* dengan 5.000 sampel menunjukkan bahwa efek mediasi tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0,411 dengan *confidence interval* 95% [0,298; 0,534] yang tidak mencakup nilai nol, mengonfirmasi signifikansi efek mediasi. Efek total (*total effect*) mediasi partisipatif terhadap efisiensi ekonomi adalah 0,656 (efek langsung 0,245 + efek tidak langsung 0,411). Karena efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan, maka dapat disimpulkan terjadi mediasi parsial (*partial mediation*). Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui transformasi konflik organisasi. Proporsi efek mediasi (*proportion mediated*) sebesar 62,7% ( $0,411/0,656$ ), menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh mediasi partisipatif terhadap efisiensi ekonomi dimediasi oleh transformasi konflik. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur dengan mengonfirmasi mekanisme kausal antara mediasi partisipatif dan efisiensi ekonomi melalui transformasi konflik. Hasil ini sejalan dengan kerangka teoretis yang dikembangkan dalam penelitian ini dan mendukung argumen bahwa mediasi partisipatif tidak hanya berdampak langsung pada efisiensi ekonomi melalui pengurangan biaya transaksi, tetapi juga berdampak tidak langsung melalui transformasi struktural dan relasional konflik yang menciptakan lingkungan kondusif bagi efisiensi ekonomi jangka panjang.

### Pembahasan

Dinamika Konflik Organisasi di Desa Sigalogo. Temuan kualitatif dari wawancara mendalam mengungkapkan bahwa konflik organisasi di Desa Sigalogo berakar pada tiga isu utama yang saling terkait. Ketidaktransparanan pengelolaan dana desa yang mencapai Rp 1,2 miliar per tahun menimbulkan kecurigaan masyarakat terhadap akuntabilitas pemerintah desa. Analisis dokumen APBDes periode 2019-2021 menunjukkan bahwa informasi detail tentang perencanaan dan realisasi anggaran tidak dipublikasikan secara memadai, dengan hanya 23% dokumen yang dapat diakses masyarakat. Proses pengambilan keputusan yang eksklusif dan tidak partisipatif menjadi sumber frustrasi masyarakat. Analisis terhadap 15 dokumen notulen musyawarah desa periode 2019-2021 menunjukkan bahwa kehadiran masyarakat dalam musyawarah rata-rata hanya 23%, dengan dominasi pembahasan dari kepala desa dan perangkat desa mencapai 78% dari total waktu rapat. Hal ini mengindikasikan lemahnya implementasi prinsip musyawarah yang inklusif sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Desa. Distribusi manfaat pembangunan yang tidak merata menimbulkan persepsi ketidakadilan. Data



spasial menunjukkan bahwa 73% proyek pembangunan terkonsentrasi di tiga dusun yang memiliki kedekatan geografis dan relasional dengan elit desa, sementara empat dusun lainnya hanya mendapat 27% alokasi. Pola distribusi ini menciptakan fragmentasi sosial dan memperburuk kesenjangan antarwilayah dalam desa. Konflik memasuki fase eskalasi pada pertengahan tahun 2020 ketika terjadi demonstrasi masyarakat yang melibatkan sekitar 200 warga selama tiga hari, menuntut transparansi pengelolaan dana desa dan perubahan mekanisme pengambilan keputusan. Eskalasi konflik menyebabkan terhambatnya 8 proyek pembangunan senilai Rp 427 juta dan penurunan produktivitas ekonomi masyarakat. Perhitungan biaya konflik menunjukkan kerugian ekonomi langsung dan tidak langsung mencapai Rp 127 juta per tahun, atau sekitar 10,6% dari total anggaran desa.

Implementasi Mediasi Partisipatif. Proses mediasi partisipatif diinisiasi pada awal tahun 2022 melalui fasilitasi Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan bekerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat lokal. Tahap pertama adalah pemetaan konflik yang melibatkan wawancara dengan 35 pemangku kepentingan kunci dan *focus group discussion* dengan berbagai kelompok masyarakat. Hasil pemetaan mengidentifikasi 12 isu konflik spesifik yang dikelompokkan menjadi tiga klaster: transparansi dan akuntabilitas, partisipasi dan representasi, serta keadilan distributif. Fase dialog inklusif melibatkan serangkaian pertemuan yang diikuti oleh 78% dari seluruh pemangku kepentingan yang teridentifikasi, termasuk kelompok yang sebelumnya termarginalkan seperti perempuan, pemuda, dan masyarakat miskin. Teknik fasilitasi yang digunakan meliputi *active listening*, *reframing*, *questioning*, dan *brainstorming* partisipatif. Proses dialog menghasilkan pergeseran perspektif signifikan, dengan 84% peserta menyatakan meningkatnya pemahaman mereka terhadap perspektif pihak lain. Hasil dialog dikristalisasi menjadi Kesepakatan Bersama Transformasi Desa Sigalogo yang ditandatangani pada Mei 2022. Kesepakatan memuat 17 komitmen konkret yang mencakup, reformasi sistem transparansi dengan publikasi APBDes secara lengkap melalui papan informasi desa, media sosial, dan situs web desa, revitalisasi musyawarah desa dengan kuota minimal 40% peserta dari masyarakat non-elit, redistribusi alokasi anggaran berbasis pemetaan kebutuhan partisipatif, pembentukan Tim Monitoring Partisipatif yang terdiri dari perwakilan masyarakat dan penyelenggaraan Forum Komunikasi Desa setiap bulan.

Implementasi kesepakatan menghasilkan perubahan struktural dan relasional yang signifikan. Analisis dokumen APBDes 2022-2024 menunjukkan peningkatan transparansi dengan 94% dokumen dapat diakses masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam musyawarah desa meningkat menjadi 68%, dengan keseimbangan gender yang lebih baik (42% perempuan). Redistribusi alokasi anggaran menghasilkan pemerataan yang lebih baik, dengan distribusi proyek pembangunan antarwilayah menjadi 58% (sebelumnya 73% di wilayah tertentu) dan 42% (sebelumnya 27% di wilayah lain). Dampak terhadap Efisiensi Ekonomi, Implementasi mediasi partisipatif menghasilkan peningkatan signifikan dalam efisiensi ekonomi pengelolaan sumber daya desa melalui beberapa mekanisme. Peningkatan efisiensi alokatif tercermin dari pergeseran alokasi anggaran yang lebih responsif terhadap kebutuhan prioritas masyarakat. Analisis komparatif menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian alokasi anggaran dengan prioritas hasil aspirasi masyarakat meningkat dari 43% (periode 2019-2021) menjadi 87% (periode 2022-2024). Survei kepuasan masyarakat menunjukkan bahwa 81% responden menyatakan program pembangunan desa lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Pengurangan biaya konflik yang drastis dari Rp 127 juta per tahun menjadi Rp 23 juta per tahun, menghasilkan penghematan sebesar Rp 104 juta per tahun atau sekitar 8,6% dari total anggaran desa. Dana yang terhemat dialokasikan untuk program pemberdayaan ekonomi masyarakat, menghasilkan *multiplier effect* yang positif. Tingkat ketepatan waktu implementasi proyek meningkat dari 54% menjadi 93%, mengurangi biaya oportunitas yang sebelumnya mencapai Rp 215 juta per tahun akibat penundaan proyek. Peningkatan produktivitas dan modal sosial masyarakat tercermin dari meningkatnya kontribusi swadaya masyarakat untuk pembangunan desa dari Rp 145 juta (2021) menjadi Rp 342 juta (2023), atau meningkat 136%. Indeks kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa meningkat dari 2,3 menjadi 4,1 (skala 5), berkontribusi pada peningkatan kepatuhan pajak dan retribusi desa dari 62% menjadi 89%, menghasilkan tambahan pendapatan desa sebesar Rp 87 juta per tahun. Efisiensi teknis meningkat dengan rasio realisasi *output* terhadap *input* yang lebih baik. Analisis efisiensi menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA) menunjukkan peningkatan skor efisiensi teknis dari 0,67 (periode 2019-2021) menjadi 0,89 (periode 2022-2024), mengindikasikan pemanfaatan sumber daya yang lebih





optimal. Tingkat pemanfaatan infrastruktur yang dibangun meningkat dari rata-rata 45% menjadi 87%, menunjukkan bahwa pembangunan lebih sesuai dengan kebutuhan aktual masyarakat.

Kontribusi Teoretis dan Praktis, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis penting dalam beberapa aspek. Penelitian ini mengonfirmasi dan memperluas teori transformasi konflik (Lederach, 2020; Miall, 2022) dengan menunjukkan bahwa mediasi partisipatif merupakan mekanisme efektif untuk mentransformasi konflik organisasi dalam konteks pemerintahan desa di Indonesia. Penelitian ini mengintegrasikan literatur manajemen konflik dengan literatur ekonomi kelembagaan (North, 2020; Ostrom, 2021) dengan menunjukkan hubungan kausal antara transformasi konflik dan efisiensi ekonomi. Penelitian ini mengembangkan model mediasi parsial yang menunjukkan bahwa transformasi konflik berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara mediasi partisipatif dan efisiensi ekonomi. Model ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang jalur kausal yang menghubungkan intervensi manajemen konflik dengan *outcome* ekonomi. Penelitian ini memperkaya literatur pembangunan partisipatif dengan menunjukkan bahwa partisipasi bukan hanya bernilai intrinsik (sebagai hak demokratis), tetapi juga bernilai instrumental (sebagai strategi efisiensi ekonomi).

Secara praktis, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi kebijakan. Pemerintah daerah perlu mengembangkan dan melembagakan mekanisme mediasi partisipatif sebagai instrumen manajemen konflik standar dalam pemerintahan desa. Penguatan kapasitas mediator lokal melalui pelatihan dan sertifikasi diperlukan untuk memastikan kualitas proses mediasi. Reformasi regulasi pemerintahan desa perlu memperkuat mekanisme transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai fondasi pencegahan konflik. Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi partisipatif perlu dilembagakan untuk memastikan keberlanjutan implementasi kesepakatan hasil mediasi. Pengintegrasian pendekatan mediasi partisipatif dalam pendidikan dan pelatihan aparatur desa dapat meningkatkan kapasitas pemerintah desa dalam mengelola konflik secara konstruktif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa mediasi partisipatif merupakan strategi efektif untuk mentransformasi konflik organisasi antara masyarakat dan pemerintah desa, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi ekonomi pengelolaan sumber daya desa. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa, mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi konflik organisasi ( $\beta = 0,687$ ;  $p < 0,05$ ), transformasi konflik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi ( $\beta = 0,734$ ;  $p < 0,05$ ) dan mediasi partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi ekonomi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui transformasi konflik organisasi sebagai variabel mediasi parsial (efek tidak langsung =  $0,411$ ;  $p < 0,05$ ).

Implementasi mediasi partisipatif di Desa Sigalogo berhasil mentransformasi konflik melalui proses yang melibatkan 78% pemangku kepentingan dalam dialog inklusif, menghasilkan kesepakatan bersama yang komprehensif, dan menciptakan perubahan struktural dan relasional yang berkelanjutan. Dampak terhadap efisiensi ekonomi sangat signifikan, meliputi, peningkatan efisiensi alokatif dengan kesesuaian alokasi anggaran terhadap prioritas masyarakat meningkat dari 43% menjadi 87%, pengurangan biaya konflik sebesar Rp 104 juta per tahun, peningkatan skor efisiensi teknis dari 0,67 menjadi 0,89 dan peningkatan kontribusi swadaya masyarakat dari Rp 145 juta menjadi Rp 342 juta per tahun.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain studi kasus tunggal membatasi generalisabilitas temuan pada konteks desa lain yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan politik yang berbeda. Kedua, periode observasi yang relatif singkat (2 tahun pasca-mediasi) belum dapat mengonfirmasi keberlanjutan jangka panjang dampak mediasi partisipatif. Ketiga, pengukuran efisiensi ekonomi dalam penelitian ini bersifat multidimensional dan kompleks, sehingga kemungkinan terdapat aspek-aspek efisiensi lain yang belum tertangkap dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk, melakukan studi komparatif multi-kasus pada beberapa desa dengan karakteristik berbeda untuk meningkatkan generalisabilitas temuan melakukan studi longitudinal dengan periode observasi lebih panjang (5-10 tahun) untuk menguji keberlanjutan dampak mediasi partisipatif, mengembangkan instrumen pengukuran efisiensi ekonomi yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan metode kuantitatif seperti *cost-benefit analysis* dan DEA,



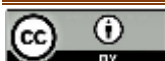
meneliti faktor-faktor moderator yang memengaruhi efektivitas mediasi partisipatif, seperti kapasitas institusi, modal sosial, dan gaya kepemimpinan dan mengeksplorasi aplikasi mediasi partisipatif pada konteks konflik lain seperti konflik agraria, konflik sumber daya alam, dan konflik pembangunan infrastruktur. Implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya pelembagaan mediasi partisipatif sebagai instrumen manajemen konflik standar dalam pemerintahan desa, penguatan kapasitas mediator lokal, reformasi regulasi yang memperkuat transparansi dan partisipasi, serta pengembangan sistem monitoring dan evaluasi partisipatif untuk memastikan keberlanjutan transformasi konflik dan efisiensi ekonomi yang telah dicapai.

#### SARAN

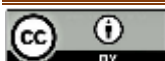
Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan mediasi partisipatif dalam mentransformasi konflik organisasi antara masyarakat dan pemerintah Desa Sigalogo serta dampaknya terhadap efisiensi ekonomi, maka disarankan beberapa hal berikut. Pemerintah Desa Sigalogo, Perlu terus melembagakan mekanisme mediasi partisipatif sebagai bagian dari tata kelola desa. Forum dialog rutin, publikasi informasi anggaran secara terbuka, dan pelibatan kelompok rentan harus dijadikan prosedur tetap agar transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat tetap terjaga. Pemerintah desa juga perlu meningkatkan kapasitas aparatur dalam komunikasi, fasilitasi dialog, dan manajemen konflik untuk mencegah kembalinya pola konflik sebelumnya. Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan, Pemerintah kabupaten disarankan memperluas dan memperkuat program pendampingan mediasi partisipatif ke desa - desa lain. Penyediaan fasilitator profesional, pelatihan mediator lokal, serta pengawasan implementasi kesepakatan desa dapat membantu menjaga keberlanjutan perubahan yang telah terjadi. Kebijakan daerah perlu mendukung tata kelola berbasis partisipasi sebagai standar pelayanan pemerintahan desa. Masyarakat Desa Sigalogo, Masyarakat perlu mempertahankan budaya partisipasi aktif dalam musyawarah desa, forum komunikasi, maupun mekanisme monitoring pembangunan. Peran masyarakat sebagai pengawas sosial (social control) sangat penting untuk menjaga efisiensi penggunaan anggaran desa, mencegah praktik yang tidak transparan, serta memastikan pembangunan berjalan sesuai kebutuhan prioritas warga. Mediator dan Fasilitator Lokal, Para mediator lokal perlu terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan lebih lanjut mengenai teknik fasilitasi, manajemen konflik, dan komunikasi konstruktif. Kemampuan mediator dalam menjaga netralitas dan mengelola dinamika dialog sangat menentukan kualitas proses mediasi serta efektivitas transformasi konflik jangka panjang. Akademisi dan Peneliti Selanjutnya, Penelitian lanjutan disarankan melakukan studi komparatif di beberapa desa dengan karakteristik berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai efektivitas mediasi partisipatif. Penelitian longitudinal juga penting dilakukan untuk melihat keberlanjutan dampak efisiensi ekonomi dalam jangka panjang. Selain itu, integrasi metode cost-benefit analysis atau pendekatan kelembagaan dapat memperkaya temuan empiris tentang hubungan antara transformasi konflik dan efisiensi ekonomi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggri, Munthe, R. N., & Panjaitan, P. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Tentara Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 33–42. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.352>
- Antlöv, H., Wetterberg, A., & Dharmawan, L. (2022). Village governance and democratization in Indonesia: Contradictions and opportunities. *Journal of Democracy and Development*, 8(1), 45–62.
- Arnstein, S. R. (2021). A ladder of citizen participation revisited. *Journal of the American Planning Association*, 87(2), 147–165.
- Bardhan, P., & Mookherjee, D. (2020). *Decentralization and local governance in developing countries: A comparative perspective* (2nd ed.). MIT Press.
- Boulle, L., Colatrella, M., & Picchioni, A. (2021). *Mediation: Skills and techniques* (4th ed.). LexisNexis Butterworths.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). *Thematic analysis: A practical guide* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Bräutigam, D., & Woolcock, M. (2021). Governance and economic development: New perspectives on state capacity and institutional change. *World Development*, 139, 105316.



- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2022). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chambers, R. (2020). *Can we know better? Reflections for development* (2nd ed.). Practical Action Publishing.
- Collier, P., & Hoeffler, A. (2022). The economic costs of conflict. *Oxford Economic Papers*, 74(1), 1-23.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2020). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *Annual Review of Psychology*, 71, 545-572.
- Dewi, A. P., Suharto, A., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Pace Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 214-224
- Dewi, M. S., Hutasuht, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129-145
- Fisher, R. J., Kelman, H. C., & Nan, S. A. (2020). Conflict analysis and resolution: Theories and practice. In S. A. Nan, Z. C. Mampilly, & A. Bartoli (Eds.), *Peacemaking: From practice to theory* (Vol. 2, pp. 45-78). Praeger.
- Frizi, F. R., & Jaelani, D. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Perangkat Desa Di Desa Cicangkanghilir, Kecamatan Cipongkor Kabupaten Bandung Barat. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 168-175
- Fung, A., & Wright, E. O. (2023). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance* (2nd ed.). Verso Books.
- Galtung, J. (2021). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gunawan, N. V., Fajrillah, & Ginting, R. S. I. (2022). Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe GO POGO Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 54 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.355>
- Hakim, L., Sirajuddin, S., & Suherman, A. (2023). Participatory mediation in natural resource conflict resolution: Evidence from Indonesian villages. *Asian Journal of Social Science*, 51(2), 89-105.
- Haryono, A., Purba, T., & Sipayung, T. (2024). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Di Kecamatan Teluk Dalam Kabupaten Asahan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 624-638
- Hidayat, R., & Adiprasetyo, A. (2023). Transformasi konflik dalam pemerintahan desa: Pendekatan struktural dan kultural. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(1), 34-52.
- Illah, I. A., Setyowati, T., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Restasi Kerja Aparatur Desa Di Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 312-323
- Indah Lestari, & Simatupang, P. (2020). Budaya Organisasi Profesional, Integritas, Kredibel, Kerjasama Tim, Inovatif, Kreatif (PIKKIR) dan Pengaruhnya Terhadap Kreatifitas Pegawai Pada Kantor Badan POM Kota Tanjung Balai. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 2(1), 18–30. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i1.345>
- Justino, P. (2023). The invisible hand of peace: Capitalism, the war economy, and conflict transformation. *Journal of Conflict Resolution*, 67(3), 512-539.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2022). *Indeks Desa Membangun 2022*. Kementerian Desa PDTT.
- Lederach, J. P. (2020). *The little book of conflict transformation: Clear articulation of the guiding principles by a pioneer in the field* (3rd ed.). Good Books.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2020). *Naturalistic inquiry* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Miall, H. (2022). Conflict transformation: A multi-dimensional task. In A. Austin, M. Fischer, & N. Ropers (Eds.), *Transforming ethnopolitical conflict* (pp. 67-89). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitchell, C., & Hancock, L. (2021). Local peace processes in divided societies: Transformation from below. *Cooperation and Conflict*, 56(2), 178-195.



- Moore, C. W. (2020). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (2021). *Public finance in theory and practice* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nainggolan, S., Saragih, R., & Purba, T. (2025). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Credit Union Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 361-373
- Napitu, R., & Tarigan, W. J. (2022). Dampak Konflik dan Stress Kerja terhadap Kinerja pada PTPN IV Dolok Sinumbah. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 290-298
- Nartin, S. E., Faturrahman, S. E., Ak, M., Deni, H. A., MM, C., Santoso, Y. H., ... & Eliyah, S. K. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Cendikia Mulia Mandiri
- North, D. C. (2020). *Institutions, institutional change and economic performance* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Nugroho, A. C., Pramesti, D., & Wijayanti, R. (2024). Organizational conflict in village governance: Sources, dynamics, and management strategies. *Indonesian Journal of Public Administration*, 10(2), 123-142.
- Nugroho, R., & Pramesti, W. (2021). Resolving infrastructure development conflicts through participatory mediation: Lessons from rural Indonesia. *Habitat International*, 108, 102314.
- Ostrom, E. (2021). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). Village governance in Indonesia: Challenges and opportunities in the era of decentralization. *Journal of Southeast Asian Studies*, 52(3), 445-463.
- Pratiwi, Y. E., Satoto, E. B., & Puspitadewi, I. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember). *Jurnal Daya Saing*, 10(2), 206-213
- Ramsbotham, O., Miall, H., & Woodhouse, T. (2021). *Contemporary conflict resolution: The prevention, management and transformation of deadly conflicts* (5th ed.). Polity Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Rukhmana, T., Darwis, D., IP, S., Alatas, A. R., SE, M., Tarigan, W. J., ... & S ST, M. M. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Rey Media Grafika
- Siregar, M. T., & Hasibuan, R. P. (2023). Dinamika konflik pemerintahan desa di Sumatera Utara: Analisis penyebab dan pola eskalasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 67-84.
- Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2020). *Economics of the public sector* (5th ed.). W. W. Norton & Company.
- Susskind, L., & Cruikshank, J. (2020). *Breaking Robert's rules: The new way to run your meeting, build consensus, and get results* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Widianingsih, I., Morrell, E., & Aritenang, A. (2020). Participatory village planning and budgeting in Indonesia: Opportunities and challenges. *Journal of Rural Studies*, 79, 457-467.
- Wulandari, C., & Iswari, M. Y. (2022). The role of participatory mediation in land conflict resolution in Indonesia. *Land Use Policy*, 115, 106019.

