

# Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat

Nieke

(Dosen Kopertis Wil. III dan Mantan Ka.Biro Pemantauan Komnas HAM)

## I. Pendahuluan

Konflik adalah sebuah fakta di dalam kehidupan masyarakat atau organisasi. Konflik timbul karena adanya ketidak sesuaian dalam hal proses-proses sosial. Secara teoretik konflik sering didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya pertentangan antara dua pihak atau lebih yang saling berbeda pandangan/kepentingan. Konflik juga merupakan suatu bentuk perjuangan untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti: nilai, status, kekuasaan, otoritas, dan sebagainya, dimana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan tetapi juga untuk menundukkan saingannya.

Konflik seringkali dianggap sebagai suatu bentuk perjuangan untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti: nilai, status, kekuasaan, otoritas, dan sebagainya, dimana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan tetapi juga untuk menundukkan saingannya. Konflik juga lebih sering dipandang sebagai sesuatu yang bersifat negatif, karena orang melihat dampak konflik yang menggunakan cara-cara kekerasan seperti bentrokan antar kelompok, perang, dan sebagainya. Dampak tersebut pada umumnya berupa kerusakan dan kerugian material maupun non material. Konflik memiliki dampak yang bersifat traumatik, dan dianggap mengganggu stabilitas atau keseimbangan yang diharapkan masyarakat pada umumnya.

Dengan pandangan sebagaimana tersebut di atas, maka banyak orang yang beranggapan bahwa konflik seharusnya dihindari karena dianggap sebagai sesuatu yang tidak normal. Dalam suatu masyarakat, bangsa ataupun negara yang di dalamnya banyak terjadi konflik, mengindikasikan adanya sesuatu masalah yang tidak berjalan sebagaimana mestinya atau yang diharapkan masyarakat.

Konflik biasanya bersumber dari beberapa aspek seperti: adanya perubahan sosial, perbedaan kewenangan (otoritas), perbedaan

kepentingan, dan perbedaan kultural. Dalam setiap masyarakat selalu terdapat konflik antara kepentingan dari mereka yang memiliki kekuasaan otoritatif berupa kepentingan untuk memelihara atau mengukuhkan status-quo, dengan mereka yang ingin merubahnya. Kepentingan ini seringkali tidak disadari karena itu sering disebut latent interest. Meskipun sifatnya laten, namun jika tidak dikelola dengan baik konflik seperti ini suatu ketika dapat menjadi konflik yang bersifat terbuka atau manifest. Oleh karena itu jika terjadi perkembangan demikian, maka harus diupayakan agar konflik tersebut tidak berkembang ke arah kekerasan (*violence*).

Agar suatu konflik tidak berkembang ke arah yang bersifat negatif dan dapat dipahami latar belakang penyebab terjadi konflik, maka perlu diadakan analisis konflik. Suatu analisis tentang konflik paling tidak akan dapat membantu proses identifikasi akar permasalahan dan faktor yang mendorong terjadinya konflik dalam masyarakat. Manfaat analisis konflik antara lain adalah:

- memahami latar belakang dan atau sejarah suatu kondisi maupun peristiwa-peristiwa pada saat ini,
- mengidentifikasi kelompok-kelompok yang terlibat secara menyeluruh,
- memahami pandangan seluruh kelompok, serta lebih mengetahui tingkat hubungannya satu terhadap yang lain,
- mengidentifikasi faktor-faktor dan kecenderungan-kecenderungan yang mendasari terjadinya konflik,
- mempelajari dari berbagai kegagalan maupun kesuksesan dalam menghadapi konflik.

## II. Hakikat Konflik

Banyak ditemukan definisi konflik dalam berbagai kelompok masyarakat maupun literatur. Definisi tersebut bisa memiliki variasi makna, namun terdapat unsur sama yaitu masalah 'persepsi' ada atau tidak adanya konflik, serta ketidakcocokan. Konflik berasal dari istilah

bahasa Latin, 'configere' yang berarti saling memukul. Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami situasi yang menyangkut 'persepsi' adanya konflik dan ketidakcocokan antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya agar tidak berdaya.

Dalam perkembangannya, konflik dapat dipahami dari berbagai perspektif individu atau kelompok masyarakat yang ada. *The traditional view* atau pandangan tradisional, berkeyakinan bahwa semua konflik seharusnya dihindari karena memiliki konotasi negatif dan memiliki sifat yang merugikan. Perspektif ini berkembang pada era 1930–1940 an. *The human relation view* atau pandangan hubungan manusia, berkeyakinan bahwa konflik merupakan proses alami dalam masyarakat atau organisasi yang tidak dapat dielakkan sehingga ada kalanya konflik sebaiknya dihadapi secara proporsional. Perspektif ini berkembang pada era 1940 – 1970 an. *The interactionist view* atau pandangan interaksionis, berkeyakinan bahwa konflik diperlukan dalam masyarakat atau organisasi sebagai kekuatan positif dan konflik diperlukan untuk mendorong kelompok agar memiliki kinerja yang efektif. Perspektif ini berkembang lebih lanjut seiring dengan perkembangan demokrasi di berbagai belahan dunia.

Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu hubungan sosial kemasyarakatan. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, budaya, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa-sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap hubungan sosial kemasyarakatan. Konflik dan Integrasi saling berhubungan dan menjadi hal yang natural dalam tata kehidupan masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi, namun apabila integrasi dicapai dengan tidak sempurna maka akan dapat menciptakan konflik.

Dalam dunia kerja, **Kolb dan Putnam** menyatakan bahwa *conflict is a stubborn fact of*

*organizational life*. Menurut **Chris Mitchell**, konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki atau merasa memiliki sasaran-sasaran yang tidak sejalan. Demikian pula, perlu dibedakan antara konflik dengan kekerasan. Kekerasan biasanya meliputi tindakan, perkataan, sikap, berbagai struktur atau sistem yang menyebabkan kerusakan secara fisik, mental, sosial atau lingkungan dan atau menghalangi seseorang untuk meraih potensinya secara penuh. **Gregory Tillet** dalam bukunya yang berjudul *Alternative Dispute Resolution* merumuskan konflik sebagai segala bentuk interaksi yang bersifat bertentangan atau berseberangan atau oposisi yang disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam diri. Demikian pula **Gibson, Ivancevich dan Donnelly** mendefinisikan konflik sebagai suatu pertentangan yang dapat saja mengambil bentuk dari yang lunak hingga bentuk yang keras dan terbuka.

Konflik dirumuskan pula sebagai proses yang bermula ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan secara negatif mempengaruhi, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Demikian pula ada pihak-pihak yang merumuskan bahwa konflik sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya/sumber dana/lapangan pekerjaan yang terbatas, atau karena realita bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

### III. Penyebab Konflik dari Berbagai Teori

Dalam Ilmu Sosial, dikenal beberapa teori yang dapat dijadikan acuan untuk menelusuri berbagai masalah konflik yang ada di tengah masyarakat. Persoalan konflik memang relatif beragam, akan tetapi akar persoalan konflik biasanya memiliki sifat universal yang dapat berlaku pada masyarakat manapun. Beberapa teori yang dapat dijadikan acuan dalam mengamati sebuah konflik dalam masyarakat antara lain:

#### a. Teori Hubungan Masyarakat

Volume XII	Nomor 02	September 2011	ISSN 1411-1829
------------	----------	----------------	----------------

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat atau organisasi. Dengan memahami teori tersebut diharapkan dapat:

1. Meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok-kelompok yang mengalami konflik.
2. Mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada di dalamnya.

#### **b. Teori Negosiasi Prinsip**

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh para pihak yang terlibat konflik. Dengan memahami teori ini diharapkan:

1. Membantu pihak-pihak yang mengalami konflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu, dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan-kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap.
2. Melancarkan proses pencapaian kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

#### **c. Teori Kebutuhan Manusia**

Tidak jarang bahwa konflik yang terjadi dalam masyarakat atau organisasi disebabkan oleh adanya *kebutuhan manusia* yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Mengacu pada *Needs Theory* dari A. Maslow, maka tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dasar, rasa aman, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri sebagai individu adalah sebagai pemicu lahirnya konflik. Dengan memahami teori ini diharapkan agar:

1. Membantu para pihak yang terlibat konflik untuk mengidentifikasi masalah dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, dan menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu.
2. Membantu para pihak yang terlibat konflik menyadari dan mencapai kesepakatan untuk

memenuhi kebutuhan dasar secara bersama-sama.

#### **d. Teori Identitas**

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan adanya ancaman terhadap identitas masyarakat atau organisasi, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu prinsip/idealisme atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan. Dengan memahami teori ini diharapkan:

1. Melalui fasilitas dialog antara para pihak yang terlibat konflik diharapkan dapat mengidentifikasi ancaman-ancaman dan ketakutan yang mereka rasakan masing-masing dan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.
2. Meraih kesepakatan bersama dan mengakui kebutuhan identitas pokok semua pihak.

#### **e. Teori Kesalahpahaman Antar Budaya**

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh adanya ketidak-cocokan dalam cara-cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang beragam. Dengan memahami teori ini diharapkan:

1. Menambah pengetahuan mengenai keragaman budaya yang ada,
2. Mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang budaya-budaya lain,
3. Meningkatkan efektifitas komunikasi antar budaya.

#### **f. Teori Transformasi Konflik**

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai masalah ketidak-setaraan dan ketidak-adilan yang muncul sebagai persoalan-persoalan ekonomi, sosial dan budaya dalam masyarakat ataupun organisasi. Dengan memahami teori ini diharapkan:

1. Mengubah berbagai struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan, termasuk kesenjangan ekonomi.
2. Meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antara pihak-pihak yang mengalami konflik.
3. Mengembangkan berbagai proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi dan pengakuan.

Ada pula yang menggali penyebab konflik dengan sudut pandang berbeda. Berbagai faktor penyebab konflik dalam masyarakat dirumuskan sebagai berikut:

a. **Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.**

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial. Dalam menjalani suatu hubungan sosial, seseorang tidak selalu beriringan dan sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung sosialisasi dampak lingkungan akibat beroperasinya pabrik penambangan dan pengolahan batubara di suatu wilayah tertentu. Pandangan dan sikap setiap warga di wilayah tersebut akan berbeda-beda. Ada diantara mereka yang merasa terganggu lingkungannya akibat pembuangan limbah, tetapi ada pula yang merasa memperoleh lapangan kerja baru serta lingkungan sosial yang beragam.

b. **Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.**

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik. Misalnya perbedaan latar belakang kebudayaan masyarakat Madura sebagai penduduk pendatang di Sampit dengan penduduk asli yang memiliki latar belakang budaya Dayak yang memicu adanya konflik berdarah pada tahun 2001. Demikian perbedaan latar belakang budaya antara pegawai yang berasal dari lingkungan birokrat dengan yang berasal dari organisasi non-pemerintah (LSM) dapat memicu konflik ketika berada di dalam suatu organisasi.

c. **Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.**

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing individu atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang individu dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, para tokoh masyarakat menganggap keberadaan pusat perbelanjaan atau mall akan merusak sebagian besar tatanan sosial budaya masyarakat dalam memahami gaya hidup maupun berinteraksi. Para pelaku bisnis mikro dan sekelompok kaum muda menganggap mall sebagai peluang untuk memasok produk barang/jasa, dan bahkan tenaga kerja. Bagi para investor, mall dianggap sebagai peluang menciptakan pasar dan sekaligus memberi lapangan kerja bagi sebagian masyarakat setempat. Adapun sebagian aktifis, mall dianggap sebagai malapetaka dan ancaman terhadap sejumlah pasar tradisional. Di sini jelas terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu, misalnya konflik antara kelompok buruh dengan pengusaha yang terjadi karena perbedaan kepentingan di antara keduanya. Para buruh menginginkan upah yang layak, sedangkan pengusaha menginginkan pendapatan yang besar untuk dinikmati sendiri dan memperbesar bidang serta volume usaha mereka.

d. **Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.**

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi dalam masyarakat. Namun demikian, perubahan-perubahan yang berlangsung cepat atau bahkan mendadak, justru dapat memicu terjadinya konflik sosial di masyarakat. Misalnya, pembangunan

pabrik-pabrik sebagai proses industrialisasi pada masyarakat pedesaan akan memunculkan konflik sosial di dalamnya. Nilai-nilai tradisional pada masyarakat pedesaan yang berbasis pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri yang mengabaikan nilai-nilai tradisional.

Nilai-nilai yang berubah itu antara lain nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan, dan lain-lain. Nilai-nilai kebersamaan juga bergeser ke arah individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi seara cepat atau mendadak akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat. Bahkan bisa jadi, akan ada upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Konflik secara umum memiliki 2 tinjauan dimensi yaitu: 1) dimensi fundamental dan 2) dimensi instrumental. Pada tinjauan dimensi fundamental, konflik biasanya dipengaruhi oleh aspek budaya dan ideology atau sesuatu yang berhubungan dengan masalah identitas. Hal ini tampak ketika Indonesia menumpas gerakan separatis di berbagai wilayah perbatasan ataupun juga penumpasan Gerakan PKI. Sementara itu, tinjauan dimensi instrumental biasanya dipengaruhi oleh aspek politik dan ekonomi, atau sesuatu yang berhubungan dengan masalah instrumental maupun material. Hal ini dapat disaksikan dalam konflik antar kelompok Partai Politik maupun konflik antar kelompok masyarakat yang memperebutkan sumber-sumber ekonomi di sejumlah daerah di Indonesia. Masing-masing dimensi tentu memiliki proses dan akibat yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Dengan memperhatikan sebab-sebab terjadinya konflik, maka konflik dapat pula

diklasifikasikan berdasarkan *posisi para pelakunya* yaitu: 1) konflik *horizontal* dan 2) konflik *vertical*. Konflik yang terjadi antar individu dari sebuah organisasi atau sekelompok warga dengan sekelompok warga lainnya dalam masyarakat merupakan konflik *horizontal*. Hal ini tercermin dalam peristiwa konflik di Sampit ataupun konflik antara kelompok Ormas di Jakarta. Sementara itu, konflik *vertical* terjadi apabila ada seorang pegawai yang memiliki konflik dengan pimpinannya atau bahkan sekelompok masyarakat dengan aparat atau penguasa. Hal ini tercermin dalam peristiwa konflik kelompok pegawai *Dry-Dock* di Batam yang merasa diperlakukan tidak adil oleh Pimpinannya ataupun tragedi Mei 1998 di Jakarta.

Konflik yang didasarkan pada *sifat para pelakunya*, dapat dibedakan menjadi 2 yaitu: 1) konflik tertutup dan 2) konflik terbuka. Konflik tertutup maupun terbuka, dapat terjadi diantara individu dengan individu dalam suatu organisasi atau kelompok dengan kelompok dalam masyarakat. Apabila para pihak yang terlibat konflik benar-benar tidak ingin ada pihak luar yang mengetahui persoalan yang menyebabkan konflik diantara mereka, maka hal ini disebut sebagai konflik tertutup. Mereka yakin, bahwa konflik tersebut hanya dapat diselesaikan diantara mereka saja sehingga tidak perlu ada pihak lain yang mengetahuinya. Konflik terbuka adalah suatu konflik yang sengaja di-*expose* ke luar agar pihak luar mengetahui adanya persoalan diantara mereka. Hal ini sengaja dilakukan untuk memperoleh opini pihak lain dalam rangka mencari dukungan pembenaran atau bahkan tentang nilai-nilai kebenaran.

Berdasarkan *lamanya konflik*, suatu konflik dapat dibagi menjadi 2 yaitu: 1) konflik sesaat dan 2) konflik berkepanjangan. Konflik sesaat sering kali terjadi diantara para pihak, baik individu atau kelompok dalam organisasi atau masyarakat. Pada umumnya disebabkan oleh suatu factor yang tidak bersifat mendalam, dan para pihak berpikir sederhana untuk segera mendapat penyelesaian untuk meraih tujuan bersama yang lebih besar. Misalnya, konflik antar pegawai sebuah Divisi dalam perusahaan yang memiliki visi dan misi bersama. Konflik berkepanjangan pada umumnya dapat berhenti

pada suatu titik tertentu, namun dapat muncul lagi setiap saat. Hal ini disebabkan oleh factor penyebab konflik yang bersifat mendalam dan ideologis sehingga akan terus berlanjut apabila hal-hal mendasar sebagai penyebab konflik belum ditemukan dan diharmonikan. Misalnya, konflik antar kelompok penduduk asli dengan penduduk pendatang di sejumlah wilayah di Indonesia.

Konflik yang didasarkan pada *rencana target*, dapat dibedakan menjadi: 1) konflik sistematis dan 2) konflik tidak sistematis.

Konflik yang didasarkan pada *dampak terhadap organisasi* dibedakan menjadi 2 yaitu: 1) konflik fungsional dan 2) konflik disfungsional.

#### IV. Proses Konflik

Para ahli memandang proses konflik dapat dikelompokkan menjadi 5 tahap yaitu: 1) potensi oposisi atau ketidak-cocokan, 2) kognisi dan personalisasi, 3) niat, 4) perilaku, dan 5) capaian. Secara ringkas dapat dikemukakan bahwa gambaran setiap tahap konflik adalah sebagai berikut:

*Tahap pertama*, potensi oposisi atau ketidak-cocokan dianggap sebagai situasi yang menciptakan terjadinya konflik meskipun situasi tersebut tidak mengarah langsung ke konflik. Tahap ini ditandai oleh variabel-variabel komunikasi, struktur, dan pribadi. Variabel komunikasi yang kurang baik dalam masyarakat atau organisasi akan menimbulkan ketidaknyamanan diantara para anggotanya. Variabel struktur digunakan secara umum untuk merujuk tuntutan pekerjaan seperti misalnya ukuran derajat spesialisasi tugas, kejelasan yurisdiksi maupun wewenang, sasaran, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, maupun derajat ketergantungan antar individu atau kelompok masyarakat atau organisasi. Variabel pribadi pada umumnya merujuk pada situasi faktor-faktor pribadi yang mencakup sistem nilai individu setiap orang dan karakteristik kepribadian yang mengakibatkan adanya *ketidaksukaan* terhadap individu lain. Variabel ini sering pula menyertakan unsur penelitian berupa perbedaan sistem nilai yang dianut individu dalam masyarakat atau organisasi.

*Tahap kedua*, kognisi dan personalisasi merupakan kelanjutan proses dari tahap pertama

yang secara negatif mempengaruhi sesuatu yang dipedulikan oleh salah satu pihak. Dalam tahap ini konflik mulai dipersepsikan dan dirasakan. Konflik yang dipersepsikan ditandai adanya kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya konflik yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Konflik yang dirasakan ditandai adanya keterlibatan emosional saat konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau kekerasan. Unsur emosi, baik negatif maupun positif akan memainkan peran utama dalam membentuk persepsi individu atau kelompok dalam masyarakat ataupun organisasi.

*Tahap ketiga*, mencakup niat atau maksud yang merupakan keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu. Di dalam masyarakat sering ditemukan kontradiksi antara niat dengan perilaku dimana suatu perilaku belum tentu mencerminkan niat seseorang secara tepat. Selanjutnya diidentifikasi 5 niat penanganan konflik yaitu: 1) persaingan, 2) kolaborasi, 3) penghindaran, 4) akomodasi, dan 5) kompromi. *Persaingan* adalah keinginan memuaskan kepentingan seseorang dan tidak mepedulikan dampak pada pihak lain di dalam konflik. *Kolaborasi* adalah situasi yang di dalamnya terdapat para pihak yang berkonflik untuk mencari alternatif solusi guna memenuhi kepentingan semua pihak. *Penghindaran* adalah suatu keinginan menarik diri dari konflik atau menekan konflik itu sendiri. *Akomodasi* merupakan kesediaan satu pihak di dalam konflik untuk mengedepankan kepentingan pihak lain di atas kepentingan sendiri. *Kompromi* merupakan suatu situasi dimana para pihak yang berkonflik bersedia mengorbankan sesuatu untuk menerima pemecahan masalah.

*Tahap keempat*, mencakup perilaku atau *behavior*. Pada tahap ini konflik tampak nyata, baik meliputi pernyataan, tindakan maupun reaksi yang dibuat oleh para pihak yang berkonflik. Terdapat rentang intensitas konflik di dalamnya, apakah konflik tersebut bersifat fungsional atau bahkan disfungsional. Situasi ini membawa kita pada upaya untuk menggunakan teknik-teknik resolusi dan stimulasi guna meraih tingkat konflik yang diinginkan.

*Tahap kelima*, capaian atau hasil biasanya memandang suatu konflik memiliki konsekuensi apakah fungsional ataukah

disfungsional. Hasil fungsional adalah apabila terjadinya konflik dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong perhatian dan keingintahuan diantara anggota kelompok, menjadi saluran komunikasi untuk evaluasi diri dan perubahan, serta sebagai sarana penyampaian masalah secara demokratis. Hasil disfungsional ditandai oleh adanya ketidakpuasan, menghilangkan ikatan bersama, sikap destruktif yang dapat saja mengurangi efektifitas kerja kelompok.

#### V. Jenis Konflik dan Manajemen Konflik

Masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang dipersatukan karena berbagai keragamannya. Kita memiliki keragaman budaya, suku bangsa, adat istiadat, bahasa, keadaan geografis, keyakinan dan lain-lainnya, yang secara tidak langsung sesungguhnya mengandung unsur-unsur keragaman konflik yang ada di dalamnya. Meskipun demikian, ada perekat dan pemersatu bangsa Indonesia dari berbagai kemajemukan yang dimilikinya yaitu semboyan *Bhinneka Tunggal Ika*. Berbagai perbedaan-perbedaan dan kepentingan yang terkandung dalam kondisi suatu masyarakat majemuk memiliki variasi dan bentuk tertentu. Artinya, masyarakat kita sejak dari awal terbentuknya sebenarnya sudah kaya dengan unsur-unsur konflik. Variasi konflik ini menjadi semakin berkembang bersamaan dengan perkembangan kultur sosial politik serta ideologi yang semakin marak akhir-akhir ini.

Selain sebagai suatu bentuk masyarakat yang majemuk, masyarakat Indonesia yang sedang mengalami proses pembangunan dapat dikatakan sebagai masyarakat yang berada pada posisi persimpangan atau masyarakat transisi. Transisi di sini bukan hanya dari masyarakat agraris menuju masyarakat industri, melainkan juga dari masyarakat regional menuju masyarakat global seiring adanya pasar bebas serta perkembangan teknologi. Indonesia sebagai masyarakat yang sedang berkembang menyadari bahwa perubahan sosial bisa saja terjadi karena faktor sosial budaya maupun intervensi budaya baru akibat perangkat teknologi informasi. Dalam situasi yang demikian, banyak proses sosial yang kemungkinan terjadi di dalamnya, termasuk terjadinya berbagai pergeseran nilai-nilai dalam

masyarakat yang menyuburkan berkembangnya situasi antagonis dalam bentuk berbagai konflik.

Menurut Lewis A. Coser (1977) konflik yang terjadi kenyataannya ada yang bersifat realistik dan ada juga yang bersifat non-realistik. Konflik realistik adalah konflik yang memiliki sasaran yang jelas karena masing-masing pihak bersifat antagonistik. Konflik semacam ini dengan mudah diamati di tengah-tengah masyarakat karena arah dan sasaran yang menjadi sumber konflik sudah sangat jelas dan mudah diamati atau dirasakan. Dalam masyarakat sering ditemui adanya perlawanan buruh terhadap pemilik modal atau manajemen yang menentukan nasib para buruh. Demikian pula konflik antar kelompok Ormas dalam memperebutkan lahan parkir, wilayah setoran upeti, atau wilayah operasi adalah juga merupakan contoh-contoh konflik realistik.

Konflik non-realistik, yaitu konflik yang tidak jelas sasarannya. Hal ini seringkali merupakan hasil kekecewaan dan kerugian sebagai pengganti antagonisme realistik semula yang tidak terungkap. Banyak contoh kasus dalam masyarakat seperti balas dendam yang dilakukan oleh seseorang melalui *ilmu hitam*, atau rekayasa mencari *kambing hitam* dalam suatu pertentangan antara dua kelompok untuk dipersahkan. Demikian pula konflik antar anggota DPR yang sering ditampilkan di layar kaca di luar sasaran/bidang inti yang sedang menjadi pokok bahasan, sesungguhnya merupakan bentuk-bentuk konflik non-realistik. Konflik non-realistik akan sering terjadi dalam masyarakat dimana *saluran resmi* untuk meredakan ketegangan kurang berfungsi dan kurang berkembang dengan baik.

Dalam setiap masyarakat sering berkembang suatu mekanisme yang dapat digunakan sebagai peredam konflik atau ketegangan sehingga struktur atau sistem secara keseluruhan tetap dapat dipertahankan. Mekanisme tersebut disebut dengan institusi katup pengaman (*safety valve institution*). Sebagai suatu bentuk institusi maka realitasnya dapat berbentuk tindakan-tindakan atau kebiasaan yang dapat mengurangi ketegangan jika konflik tidak tersalurkan. Institusi katup pengaman tersebut bisa berbentuk: ungkapan-ungkapan minor dalam masyarakat, demonstrasi, protes, kritik, humor-lawakan, atau bentuk-bentuk

pelampiasan emosi masyarakat yang kadang-kadang sengaja dibiarkan oleh penguasa.

Menurut *Dahrendorf*, konflik dapat dibedakan menjadi 4 macam sebagai berikut:

- konflik antara atau dalam *social-role* (hubungan intra-pribadi), misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran)
- konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar gank).
- konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).
- konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara)
- konflik antar atau tidak antar agama
- konflik antar politik.

Mengingat kompleksitas permasalahan konflik yang sering terjadi di tengah masyarakat maka diperlukan adanya manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan suatu proses yang diarahkan pada pengelolaan konflik agar terjadi suatu kondisi yang lebih terkendali. Hal ini sering dianggap sebagai suatu upaya yang dilakukan untuk mengendalikan konflik agar menjadi lebih baik. Dengan berusaha mengendalikan konflik, diharapkan tidak sampai terjadi akumulasi maupun berkembangnya konflik menjadi destruktif. Beberapa upaya yang dapat dilakukan dengan manajemen konflik antara lain:

- **Pencegahan Konflik** yaitu suatu upaya yang bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang lebih keras.
- **Pengelolaan Konflik** yaitu suatu usaha yang bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- **Resolusi Konflik** yaitu suatu bentuk usaha untuk menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- **Transformasi Konflik** yaitu suatu upaya yang dilakukan untuk mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang

lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

## VI. Bentuk Pengendalian Konflik

Dalam praktik ada beberapa bentuk pengendalian konflik sosial. Salah satu diantaranya dikenal dengan istilah *conciliation*, yaitu bentuk pengendalian yang melibatkan lembaga-lembaga tertentu yang memungkinkan terjadinya diskusi, atau pengambilan keputusan diantara para pihak yang berkonflik tentang berbagai persoalan yang dipertentangkan. Lembaga semacam ini pada umumnya harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. bersifat otonom,
2. bersifat monopolistis,
3. mampu mengikat kelompok-kelompok yang berkonflik,
4. bersifat demokratis.

Meskipun demikian, lembaga dengan ciri-ciri di atas baru dapat bekerja secara efektif apabila masing-masing pihak yang berkonflik juga memenuhi kriteria-kriteria berikut:

1. menyadari adanya situasi konflik diantara mereka,
2. masing-masing pihak sudah terorganisir dengan jelas, dan
3. masing-masing pihak bersedia mematuhi aturan permainan tertentu.

Pengendalian konflik yang lain adalah mediasi (*mediation*), yaitu dengan cara masing-masing pihak yang berkonflik bersama-sama bersepakat untuk menunjuk mediator dari pihak ketiga yang akan memberikan nasihat-nasihat tentang jalan keluar yang harus mereka tempuh untuk menyelesaikan konflik. Masing-masing pihak bebas untuk menerima atau menolak keputusan mediator.

Jika kedua bentuk pengendalian tersebut belum efektif, maka dapat ditempuh cara lain yang dikenal dengan arbitrase (*arbitration*). Cara ini dapat dilakukan jika masing-masing pihak yang berkonflik menerima atau *terpaksa* menerima hadirnya pihak ketiga yang akan memberikan keputusan tertentu untuk menyelesaikan konflik. Dengan sistem

perwasitan ini maka ada *keharusan* keduanya menerima keputusan wasit yang telah disepakati.

Mekanisme lain yang menjadi peredam konflik dan sekaligus menjadi sarana integrasi masyarakat adalah adanya keanggotaan masyarakat dalam berbagai kesatuan sosial (*cross-cutting affiliations*). Dengan adanya keanggotaan dalam berbagai kesatuan sosial, maka konflik yang terjadi antara satu kesatuan sosial dengan kesatuan sosial lainnya dapat dinetralisasi dengan adanya loyalitas ganda (*cross-cutting loyalties*). Dalam rangka mencapai suasana integrasi tidaklah sesederhana itu, karena masih diperlukan adanya konsensus diantara sebagian besar masyarakat terhadap nilai-nilai yang bersifat fundamental.

Satu hal yang juga perlu diperhatikan adalah bahwa konflik tidak selalu menimbulkan dampak-dampak negative. Apabila konflik dikelola dengan baik, justru akan menjadi suatu kekuatan yang dapat mengembangkan masyarakat. Banyak aspek perubahan sosial dalam suatu masyarakat bisa terjadi akibat adanya konflik-konflik sosial. Konflik, juga dapat menjadi suatu alat untuk mempertahankan, atau mempersatukan, serta mempertegas sistem sosial yang ada. Dengan adanya konflik dengan pihak eksternal, maka perasaan sebagai suatu bagian dari sistem (*in group*) akan semakin kuat. Dalam kasus demikian maka sistem sosial menjadi sangat jelas batas-batasnya, mana lawan (*out group*) dan mana kawan (*in group*) akan semakin tampak setelah terjadinya suatu konflik. Salah satu contoh kongkrit yang pernah kita alami adalah, Indonesia menjadi semakin kokoh rasa persatuan dan kesatuannya setelah masyarakat Indonesia merasa memiliki *musuh bersama*. Hal ini seperti ketika rakyat Indonesia menghadapi Malaysia yang dianggap telah *mencuri* seni budaya asli milik Indonesia, *pengakuan* Malaysia terhadap Block Ambalat, perlawanan rakyat Indonesia terhadap Belanda, atau juga ketika menghadapi pemberontakan PKI.

## VII. Penutup

Sejumlah konflik antar kelompok masyarakat pernah terjadi di Indonesia. Kerusuhan Sambas 1998 melibatkan antara kelompok penduduk setempat dengan kelompok penduduk pendatang. Demikian pula konflik

berdarah yang terjadi di Sampit, Ternate maupun Ambon. Dari pengalaman keterlibatan penyelidikan di lapangan serta penelitian, ditemukan sejumlah akar persoalan yang berbeda dengan *cover-story* yang sering dimunculkan dalam masyarakat. Sejumlah persoalan yang memicu terjadinya konflik tersebut antara lain:

1. Masalah kesenjangan kesejahteraan dalam masyarakat,
2. Kesenjangan penguasaan sumber-sumber ekonomi,
3. Kesenjangan tingkat pendidikan dan penempatan pejabat birokrat,
4. Peraturan Perundang-undangan nasional yang *overlapping*
5. Stigmatisasi terhadap kelompok etnis atau budaya tertentu,
6. Macetnya komunikasi antara Penguasa Daerah dengan masyarakatnya,
7. dll

Beberapa alternatif solusi yang pernah ditawarkan dan dapat diterapkan pasca konflik berlalu antara lain dengan menyelenggarakan program rekonsiliasi antara Penguasa Daerah dengan masyarakatnya. Bentuk-bentuk rekonsiliasi tersebut antara lain:

1. Mengurangi tingkat kemiskinan di daerah,
2. Pemberdayaan ekonomi masyarakat setempat sesuai kondisi daerah,
3. Memberikan program beasiswa pendidikan tinggi ke P. Jawa
4. Memperbaiki hubungan komunikasi dengan masyarakat,
5. Sosialisasi keragaman budaya dan wawasan kebangsaan
6. Program kerja yang mengacu pada kearifan local,
7. Dll.

Beberapa uraian singkat tersebut di atas hanyalah sekedar gambaran bahwa konflik memiliki variasi yang cukup kompleks. Dengan memahami dinamika konflik yang berkembang di tengah-tengah masyarakat, akan dapat membantu kita untuk belajar mengelolanya dengan bijak, sesuai dengan kondisi masyarakat yang ada.

**Daftar Pustaka:**

Coser, Lewis A., *Master of Sociological Thought*,  
2nd ed. New York: Harcourt Brace  
Jovanovich, Inc., 1977

Bartos, Otomar J dan Paul Ernest Wehr, 2002.  
*Using Conflict Theory*. New York:  
Cambridge University Press,  
2002.

Lenski, G. Emmanuel. *Power and Privilege,  
theory of sosial stratification*. Chapel Hill:  
University of North Carolina Press, 1984.

Ramsbotham, Oliver; Tom Woodhouse and Hugh  
Miall. *Contemporary Conflict  
Resolution, the prevention,  
management and transformation of  
deadly conflicts*. Cambridge (n.a.),  
Polity  
Pres, 2007.

Mitchell, Christ. *The structure of International  
Conflict*. Mc Millan, London, 1981

Tillet, Gregory. "Alternative Dispute  
Resolution". University of Western  
Sydney, 2001

Robbins Stephen P. *Managing Organizational  
Conflict: A non-Traditional Approach*.  
Upper SaddleRiver, New Jersey:  
Prentice Hall, 1974.

Gibson, Ivancevich and Donnelly.  
"Organization". 5th edition, Business  
Publication, Inc., 1989.

Ivanchevich, John M., dan Michael T Matteson.  
*Organizational Behavior and  
Management*. Chicago: Richard D.  
Irwin, Inc., 1989.

De Cenzo, David A. dan Stephen P. Robbins,  
*Human Resource Management*.  
Singapore: John Wiley & Sons, Inc,  
1994.

Novri Susan, *Sosiologi Konflik dan Isu-isu  
Konflik Kontemporer*. Jakarta: Prenada  
Media  
Group, 2009.