

BAB 2 MENGELOLA KONFLIK

Bab ini memperhatikan dimensi-dimensi yang berbeda dari konflik di dalam pengelolaan sumberdaya alam secara kolaboratif. Tujuannya adalah untuk:

- memberikan cara pandang baru terhadap konflik yang dapat timbul diantara banyak kelompok pengguna sumberdaya alam;
- memperkenalkan unsur-unsur penting dalam konflik yang mempengaruhi cara bagaimana konflik tersebut diselesaikan dan dikelola;
- membahas berbagai pendekatan pengelolaan konflik dengan masing-masing keuntungan dan kerugian yang spesifik;
- mengusulkan metode-metode kolaboratif dari pengelolaan konflik alternatif (ACM) yang berusaha untuk mengidentifikasi kepentingan-kepentingan dan keuntungan-keuntungan bersama.

2.1. SIFAT KONFLIK

Ketika para penduduk lokal mengelola sumberdaya alam mereka secara kolaboratif, sangatlah normal bila sebagian orang memiliki kepentingan-kepentingan yang berbeda dari yang lain sehubungan dengan bagaimana menggunakan suatu sumberdaya. Bila kepentingan-kepentingan yang berbeda ini kelihatannya bertentangan, maka terjadilah suatu konflik karena kepentingan tersebut.

Kotak 2.1 KONFLIK DAN KEKERASAN

Konflik adalah suatu hubungan yang melibatkan dua pihak atau lebih yang memiliki atau merasa diri mereka memiliki kepentingan-kepentingan dan tujuan-tujuan yang bertentangan.

Kekerasan adalah (terutama) suatu ancaman atau penggunaan kekuatan fisik yang besar. Kekerasan dapat pula mencakup tindakan-tindakan, kata-kata, sikap-sikap atau struktur-struktur yang menyebabkan kerusakan dan mencegah orang mencari sumber penghidupan dan kesejahteraan mereka .

Sumber Fisher et al., 2000.

Konflik-konflik adalah fakta kehidupan. Konflik dapat terjadi terlepas dari apakah orang menginginkannya atau tidak. Konflik-konflik terjadi bila orang-orang mengejar tujuan-tujuan yang tidak sesuai atau bertentangan. Konflik-konflik melibatkan *pemikiran-pemikiran* (ide-ide), *emosi-emosi* (perasaan-perasaan dan pandangan-pandangan) dan *tindakan-tindakan* (tingkah laku) orang-orang.

Terkait dengan pemikiran, satu aspek kuncinya adalah bagaimana berbagai pihak-pihak yang berkonflik “menyusun kerangka” atau menafsir konflik (Lewicki, Grey dan Elliot, 2003). Menyusun kerangka atau bingkai konflik adalah cara bagaimana orang-orang membangun dan menggambarkan suatu konflik. Suatu kerangka memberikan wawasan-wawasan penting ke dalam perspektif-perspektif, motivasi-motivasi dan kepentingan-kepentingan dari suatu pihak. Pengelolaan konflik seringkali melibatkan suatu proses untuk membantu para pihak untuk “menyusun kembali kerangka” konflik mereka, menggeser persepsi mereka terhadap

konflik atau cara mereka menyelesaikannya. Konflik-konflik seringkali melibatkan emosi-emosi yang kuat, seperti kesedihan, kemarahan dan/atau frustrasi.

Sebagian dari tugas pengelolaan konflik adalah membantu orang untuk berhubungan dengan atau mengatasi emosi-emosi tersebut, sehingga mereka lebih siap untuk menyelesaikan persoalan-persoalan di dalam konflik. Demikian pula, ada suatu komponen tingkah-laku atau tindakan yang penting dalam konflik-konflik. Pengelolaan konflik termasuk juga membantu orang untuk mengetahui cara-cara mengatur tingkah-laku mereka yang membantu menyelesaikan yang mereka anggap sebagai perbedaan-perbedaan mereka.

Dalam pengelolaan sumberdaya alam, mengelola konflik memberikan seperangkat prinsip dan alat untuk mentransformasikan konflik menjadi suatu kekuatan yang mempromosikan penghidupan yang berkelanjutan. Khususnya, prinsip-prinsip dan alat-alat tersebut dapat digunakan untuk memperkuat mekanisme hukum dan adat yang sudah ada untuk mengelola konflik. Tujuan pedoman ini adalah untuk membantu para praktisi sumberdaya alam dalam mengelola ketegangan-ketegangan ketika dan sewaktu mereka muncul.

Kenyataannya, konflik-konflik dapat menghasilkan keluaran-keluaran yang membangun dan positif, tergantung pada cara orang-orang *mengendalikannya*. Contohnya, konflik dapat membantu memperjelas kebijakan-kebijakan, institusi-institusi dan proses-proses yang mengatur akses ke sumberdaya. Konflik dapat pula menjadi suatu kekuatan penting bagi perubahan sosial, karena ia mengingatkan orang-orang akan :

- keluhan-keluhan dalam sistem sosial-ekonomi dan politik yang luas;
- hukum-hukum atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang bersaing dan bertentangan yang mengatur akses ke atau kontrol atas sumberdaya alam;
- kelemahan-kelemahan dari cara-cara dimana hukum-hukum atau kebijakan-kebijakan pengelolaan sumberdaya alam diimplementasikan;
- kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan orang untuk menampakkan hak-hak, kepentingan-kepentingan dan prioritas-prioritas mereka;
- kondisi-kondisi lingkungan yang tidak diinginkan, seperti pemanenan yang melebihi daya dukung sumberdaya alam terbarukan.

Suatu pendekatan kolaboratif bagi pengelolaan sumberdaya alam mengakui dan menghargai perbedaan dan nilai-nilai dan kepentingan-kepentingan yang seringkali bertentangan dari kelompok-kelompok pengguna yang berbeda. Bila konflik-konflik sumberdaya alam ditangani secara konstruktif, mereka dapat memberikan sumbangan dalam memperbaiki institusi dan proses pengelolaan sumberdaya alam. Hal ini dapat membantu menstabilkan dan meningkatkan keberlanjutan sumberdaya alam dan keuntungan-keuntungan yang diterima oleh orang-orang yang berbeda dalam penggunaannya.

CATATAN PELATIH:

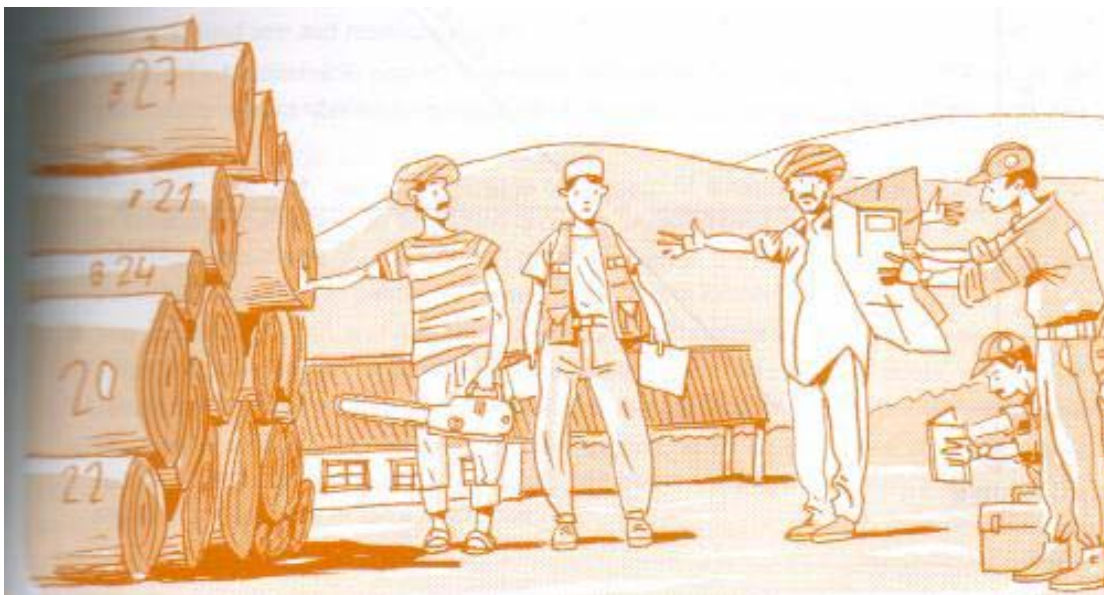
Konflik dapat menjadi suatu kekuatan yang kreatif dan membangun dalam meningkatkan pengelolaan sumberdaya alam bila orang-orang mempelajari keahlian-keahlian untuk menganalisis dan mengelolanya secara konstruktif dan partisipatif. Konflik dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda dan tidak semua konflik dapat diselesaikan pada tingkat lokal. Khususnya, konflik-konflik yang disebabkan oleh ketegangan struktural mungkin membutuhkan tindakan-tindakan yang dilakukan pada tingkat regional, nasional dan internasional.

Sebelum terlibat dalam konflik, akan berguna bila mempertimbangkan dimensi-dimensi dasarnya. Orang-orang yang menangani konflik perlu waspada pada hal-hal berikut

- Asal suatu konflik seringkali rumit dan bermacam-macam. Konflik bisa tertanam dalam sistem budaya lokal, tetapi juga berhubungan dengan proses-proses sosial, ekonomi dan politik yang lebih luas.
- Konflik-konflik merupakan proses-proses sosial interaktif yang berubah dan bukan merupakan kejadian-kejadian terpisah yang tidak saling berhubungan. Setiap konflik memiliki sejarah tersendiri dan berjalan melalui berbagai fase dan tingkat ketegangan yang berbeda.
- Tidak ada satu “kebenaran” atau “tujuan” dalam suatu konflik. Partisipan dan pengawas di dalam konflik-konflik menafsir dan menyusun kerangka konflik-konflik tersebut dengan cara yang berbeda-beda tergantung dari perspektif dan kepentingan-kepentingan mereka. Konflik adalah sesuatu mengenai persepsi dan pemahaman (yang berbeda) yang orang-orang berikan atas kejadian-kejadian, kebijakan-kebijakan, institusi-institusi, dll.

2.1.1. Konflik selalu berubah: tingkat-tingkat konflik

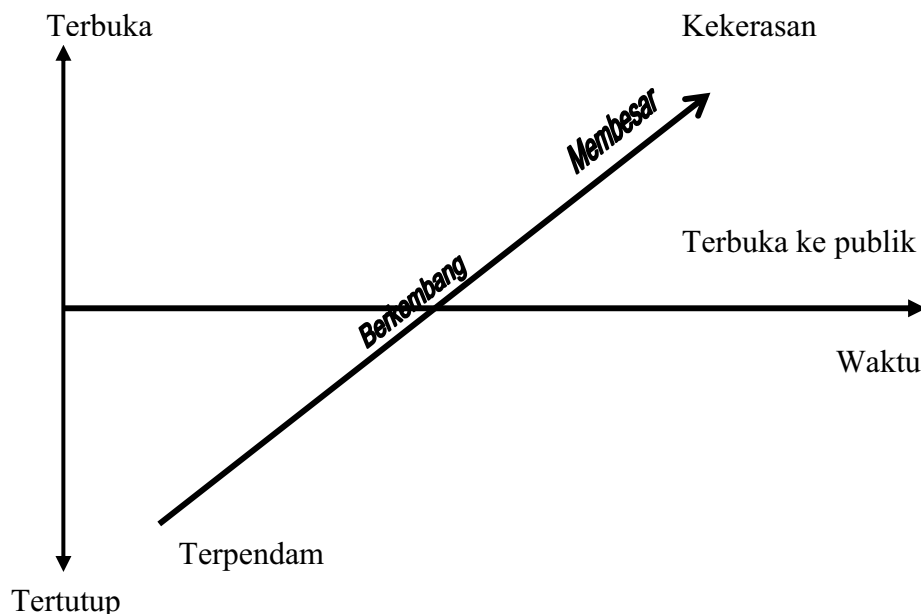
Paling baik apabila konflik dipandang sebagai proses-proses sosial yang interaktif dan dinamis (selalu berubah). Tidak ada dua konflik yang sama. Meskipun demikian, analisa konflik memungkinkan untuk memeriksa struktur dan dinamika konflik secara sistematis. Karena itu jelaslah bahwa konflik-konflik sering memiliki kesamaan dalam hal pola dan tingkat perkembangan. Konflik-konflik biasanya dapat dipandang sebagai suatu siklus dari sejak muncul sampai penyelesaiannya. Meskipun demikian, mereka tidak selalu berkembang seperti suatu garis lurus (linier), dari tingkat A, ke B, ke C, dan seterusnya. Sebaliknya, konflik-konflik kadang-kadang terjadi secara tidak linier, bergerak maju dan mundur diantara tahapan berbeda-beda, melompati suatu tahapan, atau berhenti pada suatu tahap dalam waktu lama sampai tiba-tiba bergerak kembali.



Agar efektif, para praktisi harus menganalisa setiap konflik secara hati-hati, kasus per kasus, dan harus sensitif pada tahapan dan unsur berbeda yang terjadi dalam suatu konflik. Kadang-

kadang suatu konflik perlu ditangani meskipun konflik tersebut tidak mempengaruhi cara-cara orang bertindak atau mengambil keputusan.

Ketika suatu konflik tidak terbuka tetapi merupakan suatu ancaman yang potensial, ia digambarkan sebagai sesuatu yang *laten*, ada asap tetapi tidak ada api yang kelihatan. Konflik laten berkenaan dengan ketegangan-ketegangan, perbedaan-perbedaan, dan ketidaksepakatan-ketidaksepakatan sosial yang tersembunyi dan tidak berkembang. Ini adalah tahapan dimana mungkin ada tujuan-tujuan yang bertentangan, tetapi para pihak mungkin tidak benar-benar menyadarinya atau tidak ingin untuk mengungkapkan diri atau kepentingan-kepentingan mereka dalam konflik. Mereka mungkin membiarkan konflik tersebut tetap terpendam (*laten*) karena rasa takut, rasa tidak percaya, dibawah tekanan atau alasan-alasan keuangan. Pada situasi-situasi seperti ini konflik dapat muncul melalui apa yang disebut Scott (1985, xv-xvi) “senjata biasa dari kelompok-kelompok yang relatif tidak memiliki kekuatan: pencurian makanan, penipuan, disersi, kepatuhan palsu, pencopetan, pengacuhan yang dibuat-buat, memfitnah, pembakaran rumah dengan sengaja, sabotase, dan lain lain’. Dalam situasi-situasi seperti inilah ketegangan-ketegangan berkembang.



Gambar 2.1. Tahapan-Tahapan Konflik

Konflik dapat *muncul* secara bertahap dan terus-menerus, atau berkembang dengan cepat sebagai suatu respon terhadap beberapa kejadian yang penting. Sejalan dengan meningkatnya dan semakin intensifnya perbedaan-perbedaan yang ada, konflik selanjutnya menjadi suatu *manifestasi*, meluas menjadi suatu isu masyarakat yang meledak dan tidak dapat dihindari. Pada tahap manifestasi, perbedaan-perbedaan antara para pihak yang bertentangan menjadi semakin mononjol dan memusat bagi dinamika-dinamika kelompok. Ketika ketidaksesuaian-ketidaksesuaian menjadi semakin jelas, mereka pun menjadi isu-isu yang menentukan: perdebatan semakin berputar-putar disekitar perbedaan-perbedaan. Pihak-pihak yang

bertentangan mulai menegaskan diri mereka sendiri dan kelompok-kelompok mereka atas dasar-dasar perpecahan, seperti istilah “kami melawan mereka”. Perbedaan-perbedaan ini mungkin digunakan kemudian untuk memobilisasi bagian-bagian masyarakat dengan mengatasmakan “suatu sebab”. Manifestasi konflik-konflik dapat *mengeskalasi* dan menjadi *kekerasan*. Ketika suatu konflik mencapai tingkat ini, kekerasan seringkali menghasilkan kekerasan balasan, yang mengakibatkan eskalasi lebih lanjut.

Idealnya, konflik-konflik harus dikelola pada tahapan laten, sebelum mereka muncul atau mengeskalasi. Ketika suatu konflik mencapai tingkat manifestasi, konflik tersebut mungkin akan berhenti di suatu jalan buntu atau menemui kebuntuan dimana pihak-pihak dalam konflik menolak untuk merubah posisi-posisi mereka, atau kehilangan kendali melalui ketegangan-ketegangan dan tindakan-tindakan kekerasan.

Kotak 2.2. MENDETEKSI KONFLIK LATEN (YANG TERPENDAM)

Bagaimana suatu konflik laten dapat dideteksi? Sulit sekali memprediksi kapan konflik-konflik sumberdaya alam akan muncul atau mengeskalasi. Salah satu indikator terbaik atas kemungkinan munculnya suatu konflik adalah sejarah konflik-konflik sumberdaya alam yang telah lampau dalam suatu masyarakat atau wilayah. Bukan suatu hal yang tidak biasa bahwa suatu konflik muncul kembali atau suatu konflik yang sama berkembang bila sumber-sumber asal konflik belum terselesaikan. Berbagai aspek-aspek kehidupan juga memberikan indikator-indikator atau gejala-gejala mengenai ketegangan atau potensi konflik. Termasuk didalamnya hal-hal dibawah ini.

Perubahan-perubahan dalam pemanfaatan lahan dan para pengguna sumberdaya alam

- Pemanfaatan yang tidak berkelanjutan dari sumberdaya-sumberdaya terbarukan, seperti penggundulan hutan (atau spesies-spesies berharga tertentu), penggembalaan padang rumput yang berlebihan atau pemanenan hasil hutan atau perikanan yang berlebihan.
- Tren-tren pemanfaatan lahan, seperti konversi yang cepat dari hutan menjadi daerah peternakan, perluasan lahan penggembalaan, peralihan dari budidaya satu jenis tanaman menjadi beraneka tanaman, perluasan daerah pemukiman yang mengorbankan lahan-lahan pertanian, pembangunan irigasi, atau pemagaran lahan-lahan yang sebelumnya milik komunal.
- Kemunculan tiba-tiba dari suatu teknologi baru, seperti pupuk kimia, bibit hibrida, tanaman-tanaman eksotis, pompa irigasi, gergaji mesin, traktor, teknologi penangkapan ikan yang baru atau kapal-kapal, yang memungkinkan orang-orang untuk mengintensifkan pemanfaatan mereka atas lahan pertanian, hutan, air, perikanan atau sumberdaya lainnya.
- Masuknya atau adanya gelombang pendatang baru atau kelompok baru, seperti anggota-anggota masyarakat sekitar, kelompok-kelompok yang berpindah-pindah (*nomadic*), petani-petani migran, pengangguran-pengangguran atau pengungsi-pengungsi, yang berusaha untuk memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lokal.

Perubahan-perubahan dari pasar-pasar, strategi-strategi penghidupan atau institusi-institusi lokal

- Melangitnya harga-harga komoditi-komoditi penting, seperti makanan-makanan pokok, yang mengindikasikan munculnya (atau ketakutan terhadap) kekurangan bahan pangan yang meluas atau berkepanjangan.
- Mengejar “masa-masa sulit”, seperti perundingan kayu yang meningkat, pencarian “bahan makanan pengganti di waktu kelaparan” yang kurang diminati dari alam bebas, meningkatnya permintaan (mengemis), dan migrasi ke areal lain dalam usaha mencari pertolongan/bantuan.
- Perundingan terpaksa dari aset-aset seperti barang-barang konsumen, hewan dan lahan.
- Perbedaan-perbedaan antara orang-orang miskin dan kaya dalam suatu masyarakat menjadi semakin menonjol dan dimanifestasikan melalui perkembangan-perkembangan seperti kepemilikan dari aset-aset produktif atau konsumen, perubahan-perubahan strategi-strategi penghidupan atau perubahan struktur kerja.
- Laporan-laporan bahwa institusi-institusi pengelolaan sumberdaya alam atau lembaga-lembaga kunci lokal lainnya menderita dari perpecahan-perpecahan politis, kepemimpinan yang lemah, korupsi atau persoalan-persoalan lainnya.

Hubungan-hubungan masyarakat

Komunikasi-komunikasi yang terganggu:

- dingin, cara-cara bersikap yang sangat formal;
- berkurangnya keinginan untuk melakukan kontak dan berkomunikasi;
- menyebarnya gosip-gosip, selentingan-selentingan, intrik-intrik dan tuduhan-tuduhan, khususnya mengenai pihak-pihak ketiga;
- penghinaan-penghinaan dan ancaman-ancaman fisik secara implisit atau eksplisit terhadap pihak-pihak lain.

Persoalan-persoalan hubungan:

- membeku, keras kepala, bersikeras atas pandangannya sendiri;
- kegagalan untuk melindungi kepemilikan;
- menolak akses ke sumberdaya untuk pihak-pihak lain;
- memulai ketidaksepakatan, argumen-argumen yang keras.

Berangan-angan/lari dari persoalan:

- tidak peduli akan orang lain;
- tidak ada minat, apatis;
- tindakan-tindakan mengelak dan strategi-strategi menghindar.

Mengetahui risiko konflik dapat sangat membantu menanggulangi hambatan-hambatan dalam pengelolaan sumber daya alam secara kolaboratif. Meskipun demikian, tren-tren dan gejala-gejala yang tertulis di Kotak 2.2 hanya mengindikasikan kemungkinan adanya ketegangan-ketegangan dan konflik-konflik. Sulit untuk menentukan kejadian-kejadian atau proses-proses mana yang dapat memicu situasi-situasi ini menjadi konflik-konflik yang sangat berkembang.

Intervensi ke dalam suatu konflik bisa mempunyai akibat-akibat yang tidak jelas. Intervensi juga dapat mengubah konflik dari satu tahap ke tahap lainnya, dengan cara sebagai berikut

- *Mengintensifkan* konflik yang berarti membuat suatu konflik yang tersembunyi menjadi lebih nampak dan terbuka. Memperlihatkan faktor-faktor yang tersembunyi dapat menjadi suatu hal yang penting untuk mengajak orang-orang untuk menangani isu-isu tersebut dalam rangka mencari suatu solusi yang membangun.
- *Mengeskalasi* konflik, yang berarti bahwa tingkat ketegangan-ketegangan, ancaman-ancaman, dan/atau kekerasan-kekerasan meningkat.

Konflik dapat menjadi kekerasan bila:

- tidak terdapat saluran-saluran yang memadai untuk dialog dan ketidaksepakatan;
- suara-suara yang tidak setuju dan keluhan-keluhan mendalam tidak dapat didengarkan;
- adanya ketidakstabilan, ketidakadilan dan ketakutan di masyarakat luas atau kelompok sosial.
- orang-orang merasakan insentif-insentif (walaupun tidak beralasan) atau keuntungan-keuntungan dari kekerasan.

CATATAN PELATIH:

Ingatlah bahwa konflik-konflik bisa merupakan sesuatu yang laten. Carilah konflik-konflik yang "tidak tampak". Mengantisipasi konflik dan mengintervensinya pada tingkat awal biasanya lebih efektif dibandingkan dengan mengintervensinya kemudian yang mahal dan memakan waktu. "Kemudian" bisa pula berarti "terlambat". Meskipun demikian, ingat pula bahwa "tidak melakukan apapun" dan "melihat situasi" bisa merupakan pilihan yang benar/sah. Kadang-kadang intervensi membuat suatu konflik menjadi lebih buruk.

2.2. OPSI-OPSI YANG BERBEDA UNTUK MENGELOLA KONFLIK

Masyarakat-masyarakat lokal, para pengguna sumberdaya, manajer-manajer proyek dan para pegawai pemerintah dapat memilih dari sejumlah opsi prosedural untuk mengelola konflik. Mereka harus berhati-hati mempertimbangkan pro dan kontra dari setiap opsi yang mungkin untuk memutuskan pendekatan mana yang memberikan keuntungan terbaik bagi mereka. Tidak ada pendekatan untuk mengelola konflik sumberdaya alam yang sesuai untuk semua situasi. Setiap pendekatan memiliki kekuatan-kekuatan dan keterbatasan-keterbatasannya sendiri. Menentukan pendekatan yang paling sesuai dan legitim untuk menangani suatu konflik akan tergantung pada situasinya.

Diskusi berikut mengenai berbagai opsi adalah untuk membantu orang-orang menggunakan keputusan-keputusan. Berbagai opsi pengelolaan konflik bervariasi dipandang dari segi (Moore, 2003):

- pengakuan hukum atas proses dan hasil;
- privasi pendekatan;
- spesialisasi yang dibutuhkan dari pihak ketiga yang mungkin akan membantu pengelolaan konflik;
- peran dan kewenangan dari pihak ketiga yang mungkin akan terlibat;
- tipe keputusan yang akan dihasilkan;
- jumlah paksaan yang digunakan oleh atau pada pihak-pihak yang berselisih.

Gambar 2.2 memperlihatkan serangkaian pendekatan pengelolaan konflik, yang berkisar mulai dari penghindaran konflik sampai pada kekerasan fisik. Diantara dua sisi ekstrim tersebut, terdapat banyak pendekatan dan opsi yang berbeda untuk mengelola konflik.

Bergerak dari sisi kanan ke kiri pada diagram, pendekatan-pendekatan secara progresif menjadi semakin mengarahkan dan memaksa pengambilan keputusan. Semakin ke arah kanan diagram, semakin sedikit pengaruh yang dimiliki oleh pihak-pihak yang berkonflik atas proses dan hasil dari pengelolaan konflik.



Gambar 2.2 Rangkaian Pendekatan Pengelolaan Konflik

Ketika menghadapi ketidaksepakatan dengan yang lainnya, orang-orang mungkin pada awalnya akan saling menghindari satu sama lain. Hal ini mungkin dikarenakan mereka tidak menyukai ketidaknyamanan yang menyertai konflik, tidak menganggap isu tersebut merupakan sesuatu yang sangat penting, atau tidak memercayai bahwa situasi tersebut dapat diperbaiki. Penghindaran mungkin menjadi suatu unsur strategis, dimana orang-orang mungkin menunggu waktu yang tepat untuk bertindak secara lebih langsung atau dengan kekuatan.

Ketika penghindaran sudah tidak lagi memungkinkan atau intensitas konflik meningkat, pihak-pihak dalam konflik mungkin mengambil pendekatan-pendekatan penyelesaian masalah lainnya. Cara yang paling umum untuk sering mencapai suatu kesepakatan yang dapat diterima bersama adalah melalui pengambilan keputusan informal, yang dapat melibatkan negosiasi dan/atau mediasi:

- *Negosiasi* adalah suatu hubungan tawar-menawar diantara pihak-pihak yang bertentangan. Negosiasi bersifat sukarela dan membutuhkan bahwa semua pihak bersedia mempertimbangkan kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan orang lain. Bila negosiasi sulit untuk dimulai atau mencapai kebuntuan, pihak-pihak yang berkonflik mungkin membutuhkan bantuan dari pihak ketiga.
- *Mediasi* adalah suatu proses dimana suatu pihak ketiga yang dapat diterima dan yang tidak atau sedikit memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan membantu pihak-pihak utama dalam suatu konflik untuk menyelesaikan perselisihan mereka melalui konsiliasi

dan memfasilitasi negosiasi. Seperti halnya dengan negosiasi, mediasi menyerahkan kekuasaan pengambilan keputusan di tangan pihak-pihak yang berkonflik. Mereka memasuki suatu kesepakatan sukarela yang implementasinya dilakukan oleh mereka sendiri dan bukannya oleh sang mediator.

Sebagian orang menyarankan posisi yang jauh lebih kuat bagi pihak ketiga. Dalam kasus-kasus ini, pihak-pihak yang berkonflik kurang memiliki kontrol langsung atas proses dan hasil pengelolaan konflik.

Arbitrasi adalah proses dimana pihak-pihak menyampaikan isu-isu yang diperselisihkan pada pihak ketiga yang disetujui bersama, yaitu pihak yang akan membuat keputusan bagi mereka. Arbitrasi merupakan prosedur pribadi yang informal, tidak seperti *keputusan pengadilan (ajudikasi)*, dimana proses penyelesaian masuk kedalam ruang publik. Dalam ajudikasi, pihak-pihak yang berselisih biasanya menyewa ahli hukum sebagai pengacara mereka, dan kasus perselisihan diperdebatkan didepan hakim atau petugas yang berwenang lainnya dari propinsi atau departemen-departemen teknis yang memiliki kewenangan untuk memutuskan perkara-perkara perselisihan. Perwakilan-perwakilan hukum ini mempertimbangkan pandangan-pandangan, kepentingan-kepentingan dan argumen-argumen pihak yang berselisih, dan membuat suatu keputusan berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai dalam suatu masyarakat dan disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan. Kerugiannya adalah bahwa keputusan-keputusan didasarkan pada satu pihak menjadi pihak yang benar dan yang lain salah. Karena itu, keluarannya cenderung menghasilkan seorang pemenang dan seorang pecundang. Keuntungannya adalah bahwa hasil-hasil proses ini bersifat mengikat dan dapat dilaksanakan karena secara sosial seorang hakim diperbolehkan untuk memberikan keputusan..

Pengelolaan konflik bergerak keluar daerah hukum (menjadi ekstralegal) apabila ia tidak didasarkan pada proses-proses yang secara social diperlukan atau dapat diterima. Pendekatan-pendekatan ekstralegal melibatkan proses-proses paksaan untuk mendesak atau memaksa "pihak lawan" ke dalam suatu pelaksanaan atau kepatuhan.

Tindakan langsung tanpa kekerasan terjadi bila satu pihak yang berkonflik memaksa pihak-pihak lain untuk membuat konsesi dengan menolak untuk bekerjasama atau dengan melakukan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan. Hal ini mungkin terjadi bila pihak-pihak yang berkonflik saling mengandalkan satu dengan yang lain untuk kesejahteraan dan penghidupan mereka. *Kekerasan* (atau paksaan fisik) berarti bahwa satu pihak mengancam atau menggunakan kekuatan untuk memaksakan keinginannya pada pihak-pihak lain. *Paksaan* berarti bahwa satu pihak dipaksa untuk menerima suatu hasil yang ditentukan oleh pihak lainnya.

Kotak 2.3 RANGKUMAN MENGENAI RESPON-RESPON TERHADAP KONFLIK

Penghindaran: bertindak dengan cara-cara yang mencegah suatu konflik menjadi suatu hal yang diketahui umum.

Negosiasi: proses sukarela dimana pihak-pihak mencapai kesepakatan melalui konsensus. Konsensus berarti suatu keputusan yang dapat didukung oleh semua pihak.

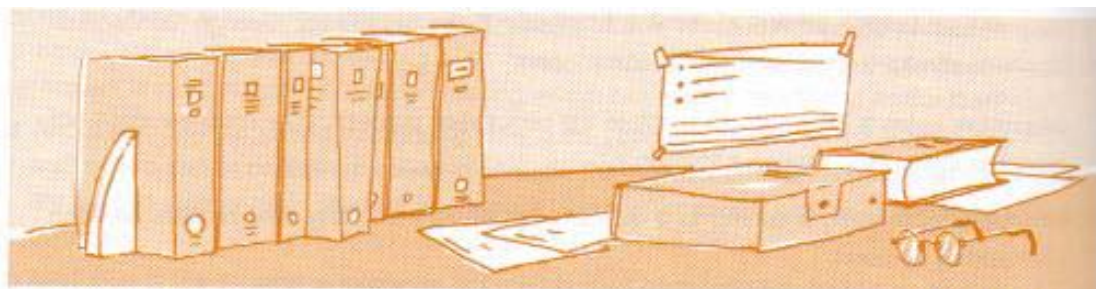
Mediasi: menggunakan pihak ketiga untuk memfasilitasi proses-proses negosiasi (mediator tidak memiliki wewenang untuk menentukan suatu solusi).

Arbitrasi: menyampaikan suatu konflik kepada pihak ketiga yang ditentukan bersama, yang akan membuat suatu keputusan yang seringkali tidak mengikat.

Keputusan pengadilan (ajudikasi): mengandalkan seorang hakim atau administrator untuk membuat suatu keputusan yang mengikat.

Paksaan: mengancam atau menggunakan kekerasan untuk memaksakan suatu posisi.

Isu-isu krusial dalam pengelolaan konflik adalah *pemaksaan* hasil-hasil dan *karakter yang mengikat dari penyelesaian-penyelesaian konflik*. Dalam prakteknya, hal-hal ini merupakan masalah-masalah dalam semua tata tertib hukum. Bila para pihak mencapai suatu kesepakatan secara informal, pelaksanaannya tergantung pada kemauan mereka untuk memenuhi kesepakatan itu. Mereka mungkin mematuhi apabila hal tersebut memberikan keuntungan, tetapi jika tidak mereka mungkin mengabaikannya. Mereka mungkin melanjutkan persoalan yang sama dalam kesempatan lain.



Pada kasus arbitasi dan ajudikasi, pihak ketiga atau sistem judicial (peradilan) harus memiliki status sosial yang mencukupi dan kekuasaan untuk memberikan sanksi. Meskipun demikian, kemenangan di persidangan tidak selalu diterjemahkan dalam tindakan. Bukan merupakan hal yang tidak lazim bahwa keputusan-keputusan ajudikasi yang sukses diikuti oleh pelanggaran proses pengadilan yang berasal dari kegagalan para petugas untuk melaksanakan keputusan-keputusan pengadilan.

Sebagai tambahan terhadap pendekatan pengelolaan konflik, sistem sosial dimana suatu proses pengelolaan konflik terjadi juga harus dimengerti secara jelas. Terdapat tiga sistem sosial utama dalam pengelolaan konflik yang melibatkan pihak ketiga:

- sistem-sistem adat untuk mengelola konflik;
- sistem-sistem hukum nasional;
- metode-metode kolaboratif ACM

Sistem-sistem sosial ini berbeda dalam pendekatan-pendekatan yang mereka gunakan, dan dalam kapasitas pelaksanaan yang diberikan oleh pihak ketiga untuk membuat pihak-pihak yang berkonflik mematuhi suatu penyelesaian. Setiap sistem dari ketiga sistem tersebut memiliki kekuatan-kekuatan dan keterbatasan-keterbatasan. Karena itu, penting untuk mempelajari secara hati-hati apa yang ditawarkan oleh setiap sistem tersebut.

2.2.1. Sistem-sistem adat untuk mengelola konflik

Sejumlah besar strategi-strategi dan teknik-teknik adat untuk mengelola dan menyelesaikan konflik-konflik sehubungan dengan sumberdaya alam sudah berkembang didalam dan lintas masyarakat. Terdapat banyak kesamaan-kesamaan lintas budaya. Negosiasi, mediasi, dan arbitasi merupakan praktek-praktek yang biasa dilakukan, seperti juga halnya tindakan-tindakan yang lebih memaksa seperti tekanan kelompok, gosip, pengasingan dari masyarakat, sangsi-sangsi supranatural dan kekerasan.

Keberhasilan dari strategi-strategi pengelolaan sumberdaya alam secara adat dalam mengelola konflik seringkali tergantung pada kapasitas-kapasitas pelaksanaan dari pihak berwenang tradisional. Bila wewenang dari kelompok elit tradisional berkurang, maka kapasitas kelompok itu untuk memberikan atau melaksanakan suatu keputusan mungkin juga berkurang. Praktek-praktek adat yang melembaga didalam kerangka-kerangka hukum nasional yang lebih luas dapat memberikan suatu titik awal yang baik untuk meningkatkan kemampuan pihak berwenang tradisional dalam menghadapi tantangan-tantangan pengelolaan sumberdaya alam saat ini..

2.2.2. Sistem-sistem hukum nasional

Sistem-sistem hukum nasional yang mengatur pengelolaan sumberdaya alam berdasarkan pada perundang-undangan dan pernyataan-pernyataan kebijakan yang diadministrasikan melalui institusi-institusi yang berkenaan dengan pengaturan dan judicial. Ajudikasi dan arbitasi adalah strategi-strategi utama untuk menyelesaikan konflik-konflik, dimana pengambilan keputusan berada di tangan para hakim dan petugas sebagai pihak yang berwenang untuk menentukan suatu penyelesaian dalam perselisihan-perselisihan.

Keputusan-keputusan kemungkinan besar diambil berdasarkan norma-norma hukum nasional yang diaplikasikan secara seragam atau kaku dengan hasil-hasil "semua atau tidak". Sehingga, pihak-pihak yang bersaing seringkali memiliki kontrol yang sangat terbatas atas proses dan hasil pengelolaan konflik. Selain itu, kontrol yang mereka lakukan mungkin merupakan hasil dari korupsi, yang mengurangi integritas sistem. Meskipun demikian, beberapa sistem nasional memperhitungkan sistem-sistem hukum yang berdasarkan atas adat lokal, agama, kelompok etnik atau hal-hal lain. Walaupun ajudikasi memberikan keputusan-keputusan yang dapat dilaksanakan secara hukum, pelaksanaannya sendiri masih tergantung pada kapasitas petugas hokum yang berwenang untuk menerapkannya.

Tabel 2.1 Kekuatan-Kekuatan dan Keterbatasan-Keterbatasan Sistem-Sistem Adat Untuk Mengelola Konflik

Kekuatan-kekuatan

Mendorong partisipasi oleh anggota-anggota masyarakat dan menghargai nilai-nilai dan adat-adat lokal.

Lebih dapat diakses karena biayanya yang rendah, fleksibilitasnya dalam jadwal dan prosedur-prosedur, dan penggunaan bahasa setempat.

Mendorong pengambilan keputusan berdasarkan kolaborasi, dengan konsensus yang muncul dari diskusi-diskusi panjang, seringkali membantu perkembangan rekonsiliasi setempat.

Memberikan kontribusi pada proses-proses penguatan masyarakat.

Pemimpin-pemimpin informal bahkan formal dapat berfungsi sebagai konsiliator-konsiliator, mediator-mediator, negosiator-negosiator atau arbitator-arbitator.

Legitimasi publik yang telah lama dimiliki memberikan rasa memiliki bagi masyarakat setempat baik atas proses maupun hasil-hasilnya

Keterbatasan-keterbatasan

Telah digantikan oleh pengadilan-pengadilan dan hukum-hukum administratif.

Mungkin tidak dapat diakses oleh orang-orang berdasarkan jender, kelas, kasta dan faktor-faktor lain.

Mendapat tantangan dengan meningkatnya heterogenitas masyarakat sebagai hasil dari perubahan budaya, perpindahan populasi dan faktor-faktor lain yang mengikis hubungan-hubungan sosial yang mendukung pengelolaan konflik secara adat. Mungkin juga terdapat masalah-masalah akses yang sudah berlangsung lama berbasiskan jender, kelas, kasta, atau hal-hal lain.

Seringkali tidak dapat mengakomodasi konflik diantara masyarakat-masyarakat atau diantara suatu masyarakat dan negara.

Pemimpin-pemimpin lokal dapat menggunakan wewenang mereka untuk mengejar kepentingan mereka sendiri atau kelompok-kelompok sosial atau klien-klien yang menjadi afiliasi mereka.

Keputusan-keputusan dan proses-proses mungkin tidak tertulis untuk referensi di masa yang akan datang.

Kapasitas seperti ini kadang-kadang terbatas. Selain itu, sistem-sistem legal nasional di banyak negara memiliki masalah-masalah terkait dengan aksesibilitas dan akuntabilitas publik, khususnya bagi kelompok-kelompok miskin dan terpinggirkan secara sosial. Bagaimanapun juga, jalur hukum menawarkan satu dari cara-cara yang paling signifikan untuk menjamin akuntabilitas Negara.

Tabel 2.2 Kekuatan-Kekuatan dan Keterbatasan-Keterbatasan Sistem –Sistem Legal Nasional

Kekuatan-kekuatan

Penggunaan sistem-sistem hukum resmi memperkuat peraturan hukum Negara, memberdayakan masyarakat sipil dan membantu perkembangan akuntabilitas lingkungan

Dibuat secara resmi dengan prosedur-prosedur yang diperkirakan didefinisikan dengan baik.

Mempertimbangkan isu-isu dan perhatian-perhatian nasional dan internasional

Melibatkan ahli-ahli hukum dan teknik dalam pembuatan keputusan

Bila terdapat ketidakseimbangan kekuatan yang ekstrim diantara pihak-pihak yang berselisih, sistem-sistem hukum nasional dapat melindungi hak-hak dari pihak-pihak yang kurang memiliki kekuatan secara lebih baik karena keputusan-keputusan yang dibuat mengikat secara hukum.

Keputusan-keputusan tidak memihak, dan berdasarkan pada kepatutan suatu kasus dan dimana semua pihak adalah sama dimuka hukum.

Keterbatasan-keterbatasan

Seringkali tidak dapat diakses oleh orang miskin, wanita, kelompok-kelompok terpinggirkan dan masyarakat yang berada jauh karena biaya, jarak, kendala bahasa, hambatan politik, buta huruf dan diskriminasi.

Mungkin tidak mempertimbangkan pengetahuan tradisional, institusi-institusi lokal dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat jangka-panjang dalam pengambilan keputusan.

Mungkin melibatkan ahli-ahli hukum dan teknik yang tidak memiliki keahlian, ketrampilan dan orientasi yang diperlukan bagi pengelolaan sumberdaya alam secara partisipatif.

Menggunakan prosedur-prosedur yang secara umum bertentangan dan memberikan hasil-hasil menangkalah.

Hanya memberikan partisipasi yang terbatas bagi pihak-pihak yang berkonflik dalam pembuatan keputusan.

Mungkin menjadi lebih sulit untuk mencapai keputusan-keputusan yang tidak memihak jika terdapat ketidakbebasan pengadilan, korupsi di lembaga-lembaga negara atau suatu kelompok elit yang mendominasi proses-proses hukum.

Menggunakan bahasa yang sangat khusus dari kelompok-kelompok elit yang berpendidikan, mendahulukan pihak-pihak swasta dan pemerintah yang berselisih dari orang-orang dan masyarakat biasa.

2.2.3. Pengelolaan konflik alternatif

Selain sistem-sistem adat dan hukum, ada pula metode pengelolaan konflik alternatif (ACM=*Alternative Conflict Management*). Pengelolaan konflik secara kolaboratif mempromosikan pembuatan keputusan bersama dan mencari kesepakatan sukarela diantara pihak-pihak yang berselisih dalam suatu solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Hal ini sebagian muncul sebagai suatu respon terhadap pengaturan konflik yang berdasarkan kekuasaan secara murni atau pengadilan secara murni, yang keduanya

menghasilkan pemenang-pemenang dan pecundang-pecundang. Karena pengelolaan konflik kolaboratif berdasarkan pada kesepakatan sukarela, maka pelaksanaannya semata-mata tergantung pada kemauan semua pihak untuk mematuhi kesepakatan. Pihak ketiga dapat memfasilitasi proses ini, tetapi tidak dapat memaksakan apapun pada pihak-pihak yang berselisih. Pengelolaan konflik kolaboratif berjalan paling baik dengan para pemangku kepentingan dalam konflik yang memiliki kekuatan yang kurang-lebih sama.

Tabel 2.3. Kekuatan-Kekuatan Dan Keterbatasan-Keterbatasan Dari Metode-Metode Acm

Kekuatan-kekuatan

Dapat membantu menanggulangi hambatan-hambatan pengelolaan konflik secara partisipatif yang melekat dalam pendekatan-pendekatan legislatif, administratif, peradilan dan bahkan adat.

Mempromosikan pengelolaan konflik dengan membangun kepentingan-kepentingan bersama dan menemukan poin-poin kesepakatan.

Melibatkan proses-proses yang meyerupai proses-proses yang sudah ada dalam kebanyakan sistem-sistem pengelolaan konflik lokal, termasuk akses yang fleksibel dan berbiaya rendah.

Membantu pengembangan rasa kepemilikan dalam implementasi proses-proses penyelesaian.

Menekankan pembangunan kapasitas didalam masyarakat sehingga orang-orang setempat menjadi fasilitator-fasilitator, komunikator-komunikator, perencana-perencana dan manajer-manajer konflik yang lebih efektif.

Keterbatasan-keterbatasan

Seringkali gagal menyelesaikan ketidaksetaraan struktural, dan mungkin membantu mengabadikan atau memperburuk ketidakseimbangan kekuasaan.

Mungkin menemui kesulitan-kesulitan untuk membawa seluruh pemangku kepentingan ke meja perundingan.

Mungkin tidak mampu menanggulangi perbedaan-perbedaan kekuasaan diantara para pemangku kepentingan, sehingga kelompok-kelompok yang rentan seperti kaum miskin, wanita dan orang-orang pribumi (setempat) tetap terpinggirkan.

Mungkin menghasilkan keputusan-keputusan yang tidak mengikat secara hukum.

Mungkin menyebabkan sebagian praskrtisi untuk menggunakan metode-metode yang dikembangkan dalam konteks dan kultur yang berbeda tanpa mengadaptasinya kedalam konteks lokal.



2.3. METODE-METODE PENGELOLAAN KONFLIK ALTERNATIF: TEKNIK-TEKNIK NEGOSIASI DAN MEDIASI

ACM mencoba untuk membangun kapasitas orang-orang untuk berbicara satu sama lain, untuk menemukan suatu jalan kedepan dalam negosiasi-negosiasi dan untuk menacapai kesepakatan. Penting untuk menyadari bahwa terdapat perbedaan-perbedaan dalam berbagai gaya negosiasi. Ada negosiasi-negosiasi yang lembut dan keras, tawar-menawar berdasarkan posisi, dan negosiasi berdasarkan konsensus. Pedoman ini fokus pada kolaborasi dan membantu *negosiasi-negosiasi dasar atau berdasarkan konsensus*.³

2.3.1. Negosiasi-negosiasi berdasarkan konsensus

Negosiasi-negosiasi konsensual berdasarkan pada identifikasi-identifikasi oleh para pemangku kepentingan atas kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan mereka dan melalui itu menemukan cara-cara untuk mempromosikan keuntungan-keuntungan bersama. Pendekatan ini membutuhkan kolaborasi tingkat tinggi dan menganggap bahwa para pihak memiliki kemauan baik yang diperlukan untuk berkomunikasi melalui proses tersebut. Kemauan yang baik semacam ini seringkali dikembangkan melalui konsiliasi. Negosiasi-negosiasi konsensual terutama penting bila tujuannya adalah untuk menguatkan hubungan-hubungan kerja jangka-panjang. Mereka juga mungkin menghasilkan penyelesaian-penyelesaian yang lebih memuaskan dan dapat dilaksanakan, karena pihak-pihak yang berselisih mencari resolusi-resolusi mereka sendiri.

Termasuk tipe-tipe negosiasi yang lain adalah gaya-gaya negosiasi keras dan lembut. *Negosiasi-negosiasi gaya keras* seringkali mengandalkan penggunaan strategi-strategi yang lebih memaksa untuk mendorong setiap pihak membuat konsesi dan mencapai kesepakatan. Mereka dapat diaplikasikan terutama bila suatu pihak yang berkonflik mengambil suatu posisi yang ekstrim dan tidak fleksibel. Negosiasi-negosiasi gaya keras cenderung antagonis dan bertentangan. Hasil-hasilnya cenderung berdasarkan kompromi (memberi dan menerima: “Saya menyerahkan sesuatu dan kamu menyerahkan sesuatu”), dan bukannya berdasarkan keputusan-keputusan yang saling memuaskan.

Negosiasi-negosiasi gaya lembut dapat beranjak ke sisi ekstrim lain, dimana para pihak lebih berkonsentrasi pada atau menjaga hubungan daripada mengajukan kepentingan-kepentingan mereka sendiri. Dalam kondisi-kondisi ini, konsensi mungkin terlalu mudah diberikan, yang dapat mengakibatkan kemarahan dan frustrasi di kemudian waktu. Isu-isu sulit yang dapat membangkitkan konflik seringkali dihindari. Pemangku-pemangku kepentingan yang lebih kuat mungkin menggunakan negosiasi gaya lembut untuk menguatkan dan bukannya untuk melunakkan permintaan mereka. Hasil-hasilnya cenderung berdasarkan akomodasi (“Saya akan membiarkan kamu menggunakan caramu – hal ini lebih penting [atau kurang menyakitkan] bagi saya daripada melanjutkan perselisihan”).

Negosiasi-negosiasi konsensual memberikan suatu alternatif untuk perselisihan-perselisihan “pemenang mendapatkan segalanya”, yang biasanya terjadi pada adjudikasi dan arbitrase, yang cenderung untuk sangat bertentangan dan tidak konsensual. Selain itu, sifat dari ACM yang fleksibel dan umumnya berbiaya rendah memungkinkannya untuk mengatasi kendala-kendala

³ Juga dikenal sebagai “negosiasi-negosiasi dasar atau berbasis kepentingan”

yang seringkali mencegah kaum miskin, wanita, kelompok-kelompok marjinal dan masyarakat terasing mendapatkan akses ke sistem-sistem hukum nasional.

Tujuan dari pembangunan konsensus adalah untuk menghasilkan kesepakatan-kesepakatan dan keluaran-keluaran yang dapat diterima oleh semua pihak yang berkonflik dengan kompromi dan tukar-menukar yang minimum. Tujuannya adalah untuk mencapai kesepakatan terbaik untuk menyelesaikan faktor-faktor yang menyebabkan konflik. Hasil yang terbaik adalah mencapai solusi yang menguntungkan/dimenangkan semua pihak (*win-win solution*). Hal ini tidak selalu memungkinkan (Bab 2.3.3). Meskipun demikian, masih banyak sekali kemungkinan hasil-hasil negosiasi yang positif. Karena konflik membawa emosi dan persepsi yang kuat, dan bukannya fakta, maka pembangunan konsensus mencoba untuk mentransformasikan persepsi-persepsi ini dengan mengarahkan pihak-pihak yang berkonflik (Warner, 2001):

- tidak menegosiasikan tuntutan-tuntutan langsung mereka tetapi diarahkan kepada kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan dasar yang merupakan motivator-motivator sebenarnya;
- tidak hanya memikirkan satu solusi tetapi mempertimbangkan opsi-opsi seluas dan sekreatif mungkin untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar;
- jauh dari permintaan-permintaan pribadi yang seringkali berlebih-lebihan, melainkan mengarah pada kejelasan dan ketelitian dalam menggambarkan baik kebutuhan-kebutuhan dasar maupun cakupan dari opsi-opsi yang diusulkan;
- jauh dari antagonisme dan mengarah pada rekonsiliasi kepentingan-kepentingan.

Dengan demikian negosiasi-negosiasi konsensual tidak didasarkan kepada posisi-posisi melainkan pada kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan para pihak. Posisi-posisi meyoratkan permintaan-permintaan eksplisit dan konkrit (apa yang orang katakan sebagai yang mereka inginkan), sedangkan kepentingan-kepentingan seringkali kurang jelas diartikulasikan (apa yang orang benar-benar butuhkan). Kepentingan-kepentingan lebih bersifat jangka-panjang dan merefleksikan harapan-harapan yang lebih luas dari seseorang atau kelompok, seperti keinginan untuk hidup dengan damai, memiliki akses yang stabil ke sumberdaya-sumberdaya penghidupan atau mendapatkan pengakuan atas identitas mereka. Kepentingan-kepentingan dapat terfokus pada isu-isu nyata (seperti distribusi sumberdaya) dan pada isu-isu hubungan (kepercayaan dan rasa percaya diri).

Tawar-menawar berdasarkan posisi dapat menyulitkan pembangunan konsensus. Dalam suatu situasi konflik, pihak-pihak cenderung untuk terpaku pada posisi-posisi yang harus mereka pertahankan dan perdebatkan. Para pemangku kepentingan dalam konflik seringkali melebih-lebihkan perbedaan-perbedaan mereka dengan mengambil posisi-posisi yang tidak benar-benar mencerminkan kepentingan-kepentingan mereka. Mereka mungkin berpikir bahwa dengan mengambil posisi yang kuat akan membantu mereka untuk memberikan pihak lain sesedikit mungkin. Begitu pihak-pihak telah mengidentifikasi mereka sendiri dengan posisi-posisi mereka, argumen-argumen dan tawaran-tawaran pihak lain tidak lagi dievaluasi secara rasional. Untuk “mengalah” mungkin kelihatannya sama dengan kehilangan muka. Negosiasi menjadi ajang pertarungan keinginan dimana setiap pihak berusaha untuk menang. Selama proses-proses tawar-menawar berdasarkan posisi seperti ini, para pihak memandang diri mereka sendiri sebagai seteru; tujuannya adalah kemenangan.

Sebagai suatu gaya negosiasi, tawar-menawar berdasarkan posisi biasanya dipergunakan bila para pihak merasa bahwa sumberdaya-sumberdaya yang dipertaruhkan terbatas dan suatu

“penyelesaian distributif” yang mengalokasikan keuntungan dan kehilangan bagi setiap pihak adalah satu-satunya hasil yang memungkinkan. Hal ini juga diadopsi bila suatu pihak lebih mementingkan pencapaian tujuannya sendiri daripada keberlanjutan hubungan yang baik dengan pihak-pihak lain.

Mempertemukan (rekonsiliasi) kepentingan dan bukannya posisi berjalan karena dua alasan. Pertama, setiap kepentingan biasanya dapat dipuaskan oleh satu dari beberapa posisi yang memungkinkan. Orang terlalu sering mengambil posisi yang paling jelas. Kedua, dibalik posisi-posisi yang bertentangan terdapat lebih banyak kepentingan-kepentingan bersama yang sejalan daripada kepentingan yang bertentangan (Fisher, Ury dan Patton, 1991: 43). Hal ini memudahkan untuk menemukan dasar bersama pada tingkat kepentingan, khususnya sehubungan dengan kepentingan jangka-panjang yang dimiliki oleh semua pihak yang terlibat dalam mencapai suatu hubungan yang kooperatif, yang pada akhirnya akan menguntungkan semua pihak. Kotak 2.4 merangkum empat prinsip dasar untuk negosiasi konsensual.

Kotak 2.4 EMPAT POIN DASAR NEGOSIASI KONSENSUAL

Pisahkan orang dari masalah: Dalam setiap konflik sosial terdapat suatu tingkat faktual dan tingkat relasional. Pengelolaan konflik yang konstruktif hanya memungkinkan bila tingkat relasional ditanggapi secara serius dan mungkin untuk mengekspresikan perasaan ketakutan, keinginan, dan lain lain. Meskipun demikian, hal ini jangan sampai dicampur-aduk dengan penanganan isu-isu faktual. Lebih mudah berkerja dengan sukses pada isu-isu faktual bila isu-isu orang diperlakukan terpisah dari mereka. Idealnya, orang-orang bekerja berdampingan untuk menghadapi masalah daripada berhadapan satu sama lain.

Kosentrasi pada kepentingan dan bukan pada posisi: Para partisipan dalam negosiasi memiliki persepsi-persepsi, pandangan-pandangan, emosi-emosi, kesukaan dan ketidaksukaan yang berbeda. Mengambil posisi membuat keadaan memburuk karena orang cenderung untuk mengidentifikasi diri mereka dengan posisi mereka. Obyek dari negosiasi adalah untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan.

Mengembangkan opsi-opsi yang menguntungkan kedua belah pihak: Para mitra negosiasi harus menyediakan waktu untuk mencari opsi-opsi yang luas sebelum sampai pada suatu kesepakatan.

Mendesak untuk menggunakan beberapa kriteria yang obyektif untuk mengevaluasi opsi-opsi: Kesepakatan harus merefleksikan standar yang adil yang disepakati oleh pihak-pihak.

Dalam beberapa situasi konflik, untuk mensukseskan negosiasi-negosiasi konsensual, pihak ketiga (*mediator*) harus melakukan intervensi. Intervensi berarti “memasuki suatu sistem hubungan yang sedang berjalan, untuk memperantarai orang-orang, kelompok-kelompok atau obyek-obyek dengan tujuan untuk membantu mereka” (Moore, 2003). Asumsi dibalik keterlibatan pihak ketiga adalah bahwa sampai batas-batas tertentu mediator mampu untuk:

- membantu para pihak memeriksa kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan mereka;
- membantu mereka menegosiasikan suatu pertukaran pandangan;
- membantu mereka untuk mendefinisi-ulang hubungan mereka dengan suatu cara yang memuaskan bersama.

Karena pembentukan konsensus didasarkan pada kesepakatan-kesepakatan *sukarela*, maka pelaksanaannya semata-mata tergantung pada kemauan semua pihak untuk mematuhi kesepakatan yang dibuat. Seorang mediator tidak memiliki kekuasaan untuk mendesak para pihak untuk menyelesaikan perbedaan mereka atau membuat keputusan-keputusan untuk para pihak. Karena itu, kesuksesan seorang mediator tergantung pada sejauhmana kemungkinan untuk mengatasi tendensi yang memandang konflik-konflik sebagai inetraksi-interaksi, dimana satu pihak menang dan yang lain kalah.

Tantangan bagi seorang mediator adalah untuk membuat seluruh pemangku kepentingan mengakui konflik sebagai suatu usaha bersama dalam menyelesaikan masalah dengan keuntungan potensial bagi semua pihak yang terlibat.

Tergantung pada tipe konflik dan pada nilai-nilai sosial dan budaya, negosiasi-negosiasi konsensual dapat dibantu oleh oleh dua perantara berikut

- *Orang dalam (internal) atau pihak dalam:* Sebagian besar masyarakat mempunyai orang-orang yang bertindak sebagai para mediator untuk membantu menyelesaikan konflik-konflik lokal. Mediator semacam ini dipercayai dan dihormati oleh para individu dan kelompok-kelompok karena status sosial, pengalaman atau pengetahuan khusus mereka. Mereka dapat menjadi bagian dari jaringan sosial setempat (seperti seorang pemimpin atau tetua desa) atau yang independen, seperti seorang pemimpin agama atau politik yang secara tradisional diminta untuk membantu memediasi antara dua masyarakat.
- *Orang luar (eksternal) atau pihak luar:* Biasanya ini adalah seseorang yang dilatih untuk memberikan bantuan yang tidak memihak untuk para pihak yang berkonflik dalam merancang strategi-strategi negosiasi. Bertindak sebagai mediator memerlukan pengalaman dan pelatihan dalam metode-metode pengelolaan konflik dan keahlian berkomunikasi yang baik.

Apakah mediator internal atau eksternal yang merupakan pilihan yang lebih baik tergantung pada sejumlah faktor, termasuk siapa mediator tersebut dan kredibilitasnya, tingkat konflik serta cakupan dan jumlah pemangku kepentingan yang terlibat. Di satu sisi, fasilitasi eksternal mungkin tidak dapat dihindari bila suatu konflik melibatkan pemangku-pemangku kepentingan yang berasal dari lingkaran-lingkaran yang sangat berbeda, seperti orang-orang desa, para migran, badan-badan pemerintah, para pengusaha domestik dan multinasional, para politisi, badan-badan pembangunan internasional dan LSM-LSM. Di sisi yang lain, dalam masyarakat desa ketersediaan dan keinginan akan pihak luar yang benar-benar netral mungkin terbatas. Kehutanan masyarakat atau aktifitas-aktisitas nelayan seringkali dilakukan di lokasi-lokasi terpencil dimana sulit atau bahkan tidak mungkin untuk menemukan pihak luar yang terlatih. Lebih penting lagi, orang-orang lokal seringkali memandang pihak luar dengan kecurigaan. Mereka tidak selalu mengerti bahwa orang luar mengambil peran ini sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan tidak memiliki agenda-agenda yang tersembunyi.

2.3.2. Pengembangan kapasitas pemangku kepentingan lokal

Di banyak tempat diseluruh dunia, beberapa kapasitas untuk pengelolaan konflik formal atau informal sudah ada. Kebanyakan masyarakat memiliki institusi-institusi dan struktur-struktur yang membantu menyelesaikan konflik-konflik lokal. Hal ini dapat melibatkan orang-orang yang secara tradisional bertindak sebagai mediator (pemimpin-pemimpin agama dan politik) atau aturan-aturan (rancangan-rancangan) yang digunakan secara lokal untuk mengatur akses ke dan kontrol atas sumberdaya-sumberdaya. Meskipun demikian, banyak perselisihan yang masih belum terselesaikan karena mekanisme-mekanisme untuk mengelolanya di tempat tersebut belum mencukupi, atau karena pihak-pihak dalam konflik tidak memiliki keahlian yang diperlukan untuk bernegosiasi secara efektif. Hal ini khususnya terjadi pada konflik-konflik antara banyak pemangku kepentingan (*multistakeholder*) dan dimana aksesibilitas merupakan suatu masalah bagi kelompok-kelompok yang termarginalkan secara sosial dan politik dan masyarakat terpencil karena kendala-kendala biaya, jarak atau bahasa. Karena itu, beberapa bentuk pengembangan kapasitas bagi pemangku kepentingan lokal diperlukan dalam kebanyakan proses pengelolaan konflik.

Prinsip *subsidiarity* menyatakan bahwa konflik-konflik harus selalu dikelola pada tingkat serendah mungkin atau sedekat mungkin dengan tempat dimana pengelolaan tersebut akan mendapatkan efek yang paling besar (secara lokal daripada secara regional atau nasional). Hal ini memungkinkan untuk menghindari campur-tangan eksternal yang tidak diperlukan, yang dapat merusak atau merebut fungsi-fungsi dari struktur-struktur dan institusi-institusi yang sudah ada.

Pihak luar tidak perlu mencampuri masalah-masalah orang-orang lokal apabila terdapat struktur dan institusi setempat yang memadai untuk menangani konflik. Seiring dengan jalannya waktu, campur-tangan dapat menyebabkan runtuhnya struktur-struktur dan institusi-institusi penting dalam suatu masyarakat. Karena itu, setiap intervensi harus difokuskan secara spesifik, terbatas dan sementara, serta harus bertujuan untuk membangun dan memperkuat kapasitas lokal untuk pengelolaan konflik.

Mekanisme-mekanisme pengelolaan konflik yang sudah ada dan kapasitas-kapasitas mereka perlu dinilai sebelum beberapa intervensi dilakukan (Bab 4.4). Penilaian semacam ini perlu dilakukan untuk melihat apakah suatu konflik tertentu dapat dikelola secara lebih baik melalui penguatan kapasitas dari mekanisme yang sudah ada atau dengan menemukan rancangan alternatif. Dalam kedua kasus tersebut, fasilitasi eksternal harus diorientasikan kearah pengembangan keahlian dan pengalaman mengenai konflik yang sudah ada. Mekanisme-mekanisme institusional yang seringkali tidak formal dan tidak terlalu tampak juga perlu diperhatikan.

Catatan Semua pengembangan kapasitas secara formal harus sudah selesai sebelum negosiasi-negosiasi konsensual dapat dimulai.

CATATAN PELATIH:

Pengembangan kapasitas adalah suatu unsur kunci dalam pengelolaan konflik pada umumnya dan dalam negosiasi-negosiasi konsensual pada khususnya. Negosiasi-negosiasi konsensual melibatkan pembelajaran bersama. Fokusnya harus pada pihak-pihak yang terkena dampak: pada prinsipnya, mereka mampu menghasilkan penyelesaian-penyelesaian yang lebih baik daripada orang-orang dari luar daerah konflik. Hal ini karena konflik mempengaruhi kehidupan mereka dan masa depan mereka. Selanjutnya, suatu kesepakatan yang dicapai oleh pihak-pihak yang berselisih itu sendiri mungkin lebih melekat/kuat dibandingkan solusi-solusi yang berada diluar kontrol mereka.

Kotak 2.5 PENGEMBANGAN KAPASITAS DAN PENGUATAN/PEMBERDAYAAN

Pengembangan kapasitas adalah transfer pengetahuan ke individu-individu atau kelompok-kelompok untuk membantu memampukan mereka untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Hal tersebut mencakup peningkatan kesadaran, pelatihan dan bentuk-bentuk pengembangan sumberdaya manusia lainnya. Pengembangan kapasitas adalah sesuatu yang *diperlukan* tetapi bukan suatu kondisi yang *cukup* untuk pemberdayaan.

Pemberdayaan terjadi dalam konteks suatu sistem sosial dan politik yang spesifik. Pemberdayaan meningkatkan kekuatan dan kemampuan relatif dari kelompok-kelompok yang dirugikan/lebih lemah *vis-à-vis* (untuk menghadapi) kelompok-kelompok yang lebih kuat. Strategi-strategi pemberdayaan harus mengarah pada kebutuhan-kebutuhan dari individu-individu dan kelompok-kelompok yang akan diberdayakan, serta diarahkan kepada kelompok-kelompok yang lebih kuat yang mendominasi dan menentukan “aturan main”. Pemberdayaan yang efektif dari kelompok-kelompok yang rentan dan lemah dapat terjadi hanya jika dua proses berikut terjadi: pengembangan kapasitas dari yang lemah dan reformasi peraturan-peraturan dan praktek-praktek yang ‘menyesakkan’.

Sumber: Bigdon dan Korf, 2004

Pemberdayaan di dalam suatu proses pengelolaan konflik dapat dipandang sebagai suatu rangkaian, seperti yang diuraikan dalam tahap-tahap berikut:

- Tahap 1: Suatu pihak diberdayakan dengan diperolehnya kesadaran dan pemahaman baru atas kemungkinan-kemungkinannya untuk sampai pada suatu kesepakatan yang dinegosiasikan.
- Tahap 2: Suatu pihak diakui penuh oleh pihak lain dalam negosiasi atau mediasi.
- Tahap 3: Suatu pihak dimampukan untuk menggunakan wawasan-wawasan dan keahlian-keahlian baru ini dalam mediasi dan negosiasi.
- Tahap 4: Hak-hak suatu pihak diakui penuh dan direfleksikan dalam struktur-struktur dan proses-proses sosial dan politik.

Pedoman ini memberikan pengetahuan konseptual dan perangkat terkait untuk teknik-teknik ACM yang dapat memberdayakan para pemangku kepentingan yang termarginalkan sampai pada Tahap 2. Pemberdayaan sampai pada Tahap 3 memerlukan pelatihan untuk para pemangku kepentingan dan masyarakat lokal. Tahap 4 memerlukan reformasi mendasar yang merubah struktur-struktur sosial, hukum, politik (misalnya reformasi lahan, devolusi kewenangan, perbaikan tata pemerintahan dan akuntabilitas dari institusi-institusi dan para pengambil keputusan).

Konsep dan perangkat ACM sendiri tidak cukup untuk sampai pada proses pemberdayaan Tahap 3 dan 4. Tahap-tahap ini mungkin menjadi bagian dari proses pengelolaan sumberdaya alam secara kolaboratif yang lebih luas yang melibatkan suatu pendekatan transformatif bagi pengelolaan konflik, serta strategi-strategi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat

jangka-panjang, dengan perangkat pelengkap tambahan, instrumen-instrumen dan konsep-konsep yang lebih luas.

2.3.3. Keterbatasan-keterbatasan negosiasi konsensual

Sangat penting untuk menyeleksi suatu strategi yang relevan dalam menyelesaikan suatu konflik tertentu. Tidak ada satupun pendekatan yang efektif di semua kasus. Suatu konflik mungkin melibatkan banyak atau sedikit pihak dengan perbedaan-perbedaan dalam kekuatan. Persoalan-persoalan mungkin lebih dan kurang penting dan keterlibatan emosi para pemangku kepentingan mungkin bervariasi. Kepentingan umum mungkin atau tidak mungkin dipertaruhkan dan isu-isu yang terlibat mungkin kurang atau dapat dimengerti dengan baik atau hanya sebagian.

Keberhasilan aplikasi negosiasi konsensual dibatasi oleh faktor-faktor seperti:

- kekerasan sifat dari beberapa konflik lingkungan, apabila sebagian pemangku kepentingan menolak untuk memasuki negosiasi (misalnya Lewicky, Gray, Elliot, 2003);
- perbedaan kekuatan yang besar diantara para pemangku kepentingan, yang membatasi kemampuan kelompok-kelompok yang kurang kuat untuk meraih suatu penyelesaian yang benar-benar menjawab kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan mereka;
- isu-isu struktural yang telah mengakar dan berlarut-larut, yang memerlukan reformasi-reformasi hukum, ekonomi, politik dan sosial dalam rangka untuk menyelesaikan konflik dengan baik.

Kekerasan sifat dari beberapa konflik: Dalam beberapa contoh, konflik-konflik tidak dapat diselesaikan dengan cara yang menguntungkan/dimenangkan semua pihak (*win-win solution*). Ketersediaan sumberdaya mungkin terbatas dan meningkatnya penggunaan sumberdaya oleh suatu pihak dapat berarti berkurangnya ketersediaan sumberdaya bagi pihak yang lain. Contohnya, air yang sama tidak dapat secara bersamaan (simultan) dilindungi untuk mempertahankan aliran sungai, diambil untuk pemanfaatan domestik serta disimpan dalam suatu tempat penyimpanan air (*reservoir*) (Burgess dan Burgess, 1994).

Mungkin lebih sulit untuk menyelesaikan suatu konflik apabila penghidupan dari pihak-pihak yang berkonflik tergantung pada peningkatan akses ke sumberdaya, sebagai contoh karena peningkatan penduduk. Meskipun demikian, walaupun suatu resolusi untuk konflik mungkin berarti semakin sedikitnya sumberdaya yang tersedia untuk beberapa pihak, namun pihak-pihak tersebut mungkin masih mendapatkan keuntungan dari pemulihan hubungan yang damai sebagai suatu dasar untuk pembangunan ekonomi.

Perbedaan-perbedaan kekuatan yang besar: Pembangunan konsensus didasarkan kepada pemikiran bahwa ketidakseimbangan kekuatan diantara pihak-pihak yang berbeda tidak cukup kuat untuk mencegah pihak ketiga untuk menjembatani mereka melalui proses-proses negosiasi. Meskipun demikian, pada beberapa konflik sumberdaya alam, khususnya bila mereka melibatkan para pemangku kepentingan dari luar, mungkin terdapat ketidakseimbangan kekuatan yang besar. Sebagai contoh, ketika suatu masyarakat lokal bernegosiasi dengan suatu perusahaan multinasional.

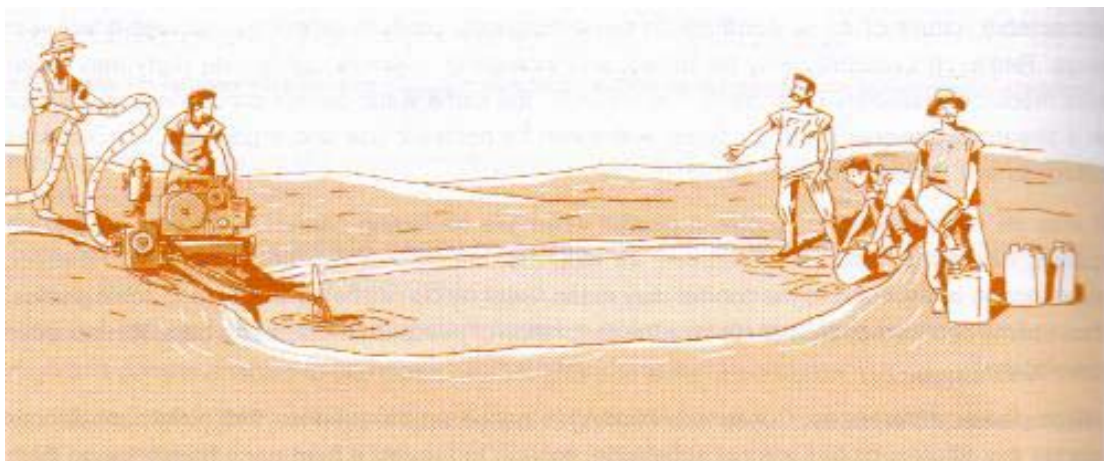
Negosiasi dan mediasi bukanlah teknik-teknik untuk merubah hubungan-hubungan kekuatan mendasar di dalam suatu masyarakat, tidak peduli seberapa besarnya hal itu diperlukan (Burgess dan Burgess, 1994). Hal ini disebabkan karena para pemangku kepentingan terlibat secara sukarela dalam proses dan kesepakatan. Kepatuhan terhadap kesepakatan juga bersifat

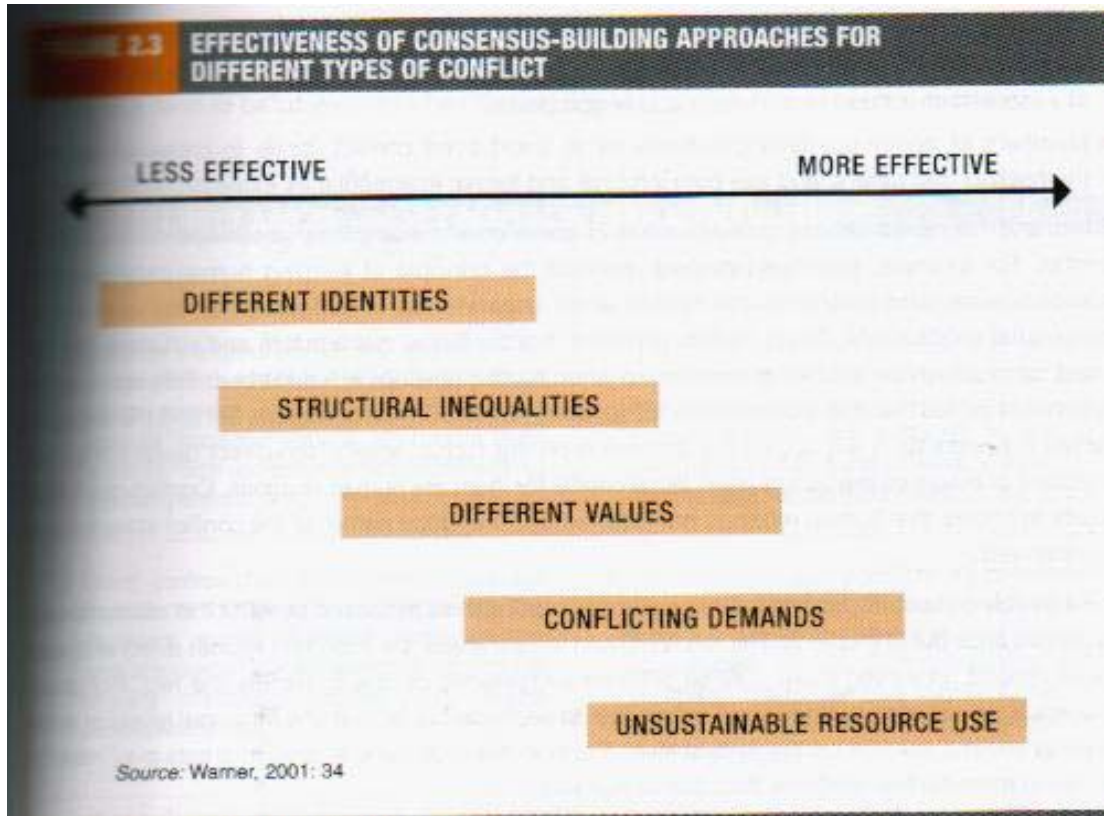
sukareka. Pihak-pihak tidak akan bersedia untuk bernegosiasi atau bermediasi secara sukarela apabila penyelesaian yang dihasilkan menawarkan lebih sedikit dibandingkan dengan apa yang mungkin mereka dapatkan dengan memperjuangkan kepentingan mereka melalui arena-arena hukum, politik atau lain-lainnya (untuk diskusi lebih lanjut mengenai sumber-sumber kekuatan yang berbeda lihat Bab 5.5.3)

Kesulitan lain dengan ACM apabila digunakan untuk konflik dimana terdapat perbedaan-perbedaan kekuatan yang besar, adalah bahwa para pelaku yang lebih kuat akan melakukan tindakan-tindakan sepihak atau memaksa pihak-pihak yang lebih lemah untuk menerima suatu keputusan.

Apabila ada pihak-pihak yang percaya bahwa mereka bisa mendapatkan hasil/kesepakatan yang lebih baik melalui alternatif-alternatif dari penyelesaian yang telah dinegosiasikan, mereka mungkin akan berusaha untuk melakukan itu. Dalam beberapa kasus, ACM dapat membantu untuk “merubah” pihak-pihak yang berkonflik, apabila partisipasi dalam proses menyebabkan mereka menetapkan kembali kepentingan-kepentingan mereka dengan cara yang lebih menguntungkan bagi suatu hasil kolaborasi (Burgess dan Burgess, 1994).

Isu-isu yang telah mengakar atau berlarut-larut: Bila seseorang atau suatu kelompok ditolak kebutuhan fundamental mereka atas identitas, keamanan, pengakuan atau partisipasi yang setara di dalam suatu masyarakat, maka solusi-solusi seringkali membutuhkan perubahan-perubahan besar dalam struktur-struktur sosial, ekonomi, dan/atau politik. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah sejauh mana ACM dapat menghasilkan transformasi hubungan-hubungan kekuatan yang tidak seimbang dan tidak adil serta struktur-struktur sosial.





Gambar 2.3 menunjukkan keefektifan dari pendekatan-pendekatan pembangunan konsensus untuk tipe-tipe konflik yang berbeda.

CATATAN PELATIH:

ACM paling baik berjalan ketika menyelesaikan isu-isu seperti permintaan-permintaan yang bertentangan atau pemanfaatan sumberdaya yang tidak berkesinambungan. Kepentingan-kepentingan pada umumnya lebih dapat dinegosiasikan daripada kebutuhan-kebutuhan dasar seperti identitas, keamanan, pengakuan atau partisipasi yang setara dalam masyarakat. Pada kenyataannya, banyak situasi-situasi konflik, dimana terdapat perbedaan-perbedaan kekuatan yang besar atau ketidakseimbangan struktur, yang mungkin memerlukan peralatan-peralatan tambahan yang saling melengkapi untuk membawa perubahan-perubahan personal, politik, hukum dan/atau sosial, yaitu untuk mana ACM sendiri tidak mencukupi.

2.4. MEDIASI DALAM BUDAYA PERUNDINGAN/HUBUNGAN LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Negosiasi dan mediasi dapat ditemui di semua budaya proses-proses pengelolaan konflik. Meskipun demikian, budaya-budaya yang berbeda mendekati konflik dan pengelolaan konflik dengan cara-cara yang berbeda. Untuk pedoman ini adalah berguna untuk membedakan antara apa yang dapat disebut dengan gaya budaya perundingan langsung dan perundingan tidak langsung dalam menyelesaikan konflik.

Walaupun budaya perundingan langsung maupun tidak langsung hanyalah dua kategori diidealkan, mereka mungkin memberikan beberapa ide dasar tentang apa yang perlu dipertimbangkan oleh pihak ketiga ketika melakukan mediasi pada tata budaya yang berbeda.

- para anggota budaya *perundingan langsung* menghargai interaksi tatap muka, menerima konflik sebagai kenormalan, dan pada umumnya tidak merasa tidak nyaman berkonfrontasi langsung dengan pihak-pihak yang tidak sepakat dengan mereka. Mereka merasa senang dengan dialog, debat dan negosiasi-negosiasi langsung.
- para anggota *budaya perundingan tidak langsung* berusaha untuk menghindari konflik terbuka, berusaha keras untuk menyelamatkan muka mereka sendiri dan yang lainnya, serta menggunakan secara ekstensif baik perantara informal maupun formal yang luas.

Budaya perundingan langsung dan tidak langsung berbeda dalam beberapa asumsi utama tentang bagaimana mengelola suatu konflik. Sebagai contoh, para perunding tidak langsung menanyakan prinsip menjaga hubungan manusia (tingkat relasional) dan masalah-masalah (tingkat faktual) secara terpisah, sebagaimana yang disarankan oleh konsep-konsep negosiasi konsensual. Para perunding langsung menganggap bahwa konflik dapat dikelola dan solusi-solusi dapat ditemukan untuk masalah-masalah pada tingkat faktual, bahkan ketika hubungan-hubungan manusia terganggu. Hal ini didasarkan pada sistem-sistem nilai yang membuat kepatuhan/kerelaan menjadi beralasan: “Dimanapun proses adil dan hasilnya memenuhi kepentingan saya, saya akan menerima arbitasi pada tingkat faktual”. Para perunding tidak langsung mungkin tidak bernegosiasi terutama pada tingkat faktual. Yang diperhitungkan oleh mereka adalah hubungan manusia. Resolusi konflik perlu menjamin bahwa hubungan manusia diperbaiki dan “nama baik” para pemangku kepentingan dilindungi.

Apakah mungkin untuk menjaga tingkat faktual dan relasional secara terpisah seperti yang diusulkan oleh ACM? Pada kenyataannya, isu-isu ketidaksepakatan muncul di luar hubungan-hubungan. Tingkat-tingkat relasional dan faktual penting baik bagi perunding langsung maupun tidak langsung. Meskipun demikian, mungkin terdapat saran-saran yang berbeda tentang bagaimana menangani keduanya. Untuk perunding langsung, pemisahan tingkat-tingkat faktual dan relasional mungkin kelihatannya diperlukan dan beralasan dalam rangka membawa suatu solusi pada tingkat faktual. Untuk para perunding tidak langsung, kepentingan-kepentingan bersama mungkin lebih perlu ditemukan pada tingkat hubungan daripada tingkat faktual.

Memisahkan tingkat faktual dan relasional bahkan dapat menjadi kontraproduktif, karena pada budaya perundingan tidak langsung potensi utama untuk menyelesaikan konflik tergantung pada hubungan-hubungan yang dekat antara orang-orang dan persoalan-persoalan. Perhatian yang harus diberikan untuk memperbaiki hubungan-hubungan dan “menyelamatkan muka” paling tidak harus sama besarnya seperti untuk menyelesaikan masalah-masalah. Selain itu, menyuarakan keluhan-keluhan secara terbuka dapat mengakibatkan eskalasi konflik dan bukannya pemahaman bersama. Selanjutnya, pemimpin yang dipercaya dan legitim secara sosial mungkin berada pada suatu posisi yang lebih baik untuk mengekspos dan menekankan nilai-nilai bersama.

CATATAN PELATIH:

Catatan bahwa perundingan “lurus” dan “tidak lurus” adalah kategori-kategori yang diidealkan. Banyak masyarakat memiliki kedua unsur ini. Sejalan dengan waktu, dengan perubahan sosial, politik, ekonomi, persepsi-persepsi dan praktek yang berkenaan dengan bagaimana berunding dengan konflik mungkin juga dirubah. Sebagai tambahan, mungkin terdapat perbedaan yang dapat dipertimbangkan diantara lokasi-lokasi (pedesaan, kota) dan subdaya di dalam suatu masyarakat.

Mediasi dan negosiasi merupakan praktek-praktek umum baik dalam komunitas perundingan langsung maupun tidak langsung. Meskipun demikian, peran pihak ketiga, proses pengelolaan konflik dan penekanan pada tingkat-tingkat faktual atau relasional akan berbeda.

Di beberapa komunitas perundingan langsung, ketika kehormatan dipertaruhkan setiap konsesi mungkin tampak sebagai suatu kehilangan harga diri atau muka. Dalam keadaan seperti ini, negosiasi tatap muka seringkali sangat sulit dan peran pihak ketiga adalah untuk memisahkan para pihak dan menghasilkan suatu rancangan yang dapat diterima yang melindungi kehormatan. Para pihak ketiga harus terlihat netral dan memiliki status yang pantas sehingga pihak-pihak yang berkonflik dapat menerimanya sebagai para pemimpin yang dapat dipercaya. Tabel 2.4 merangkum beberapa isu yang perlu dipertimbangkan ketika berhadapan dengan komunitas perundingan langsung maupun tidak langsung.

Tabel 2.4 Perundingan Langsung Dan Tidak Langsung Dalam Pengelolaan Konflik

Perundingan langsung

1. Mediasi merupakan suatu proses formal dengan peran-peran khusus. Suatu struktur formal yang jelas untuk membahas isu-isu "panas" memberikan keamanan dan kestabilan, serta menyalurkan diskusi kearah tujuan dan akhir yang konstruktif. Waktu dan ruang (jadwal atau bentuk) didefinisikan secara jelas.
2. Konfrontasi dan komunikasi langsung diinginkan baik oleh mediator maupun para partisipan. Pernyataan pembuka mediator membangun "aturan bicara" yang akan mengatur acara; Mediasi yang sedang berjalan mengontrol dan mengarahkan alur komunikasi.
3. Waktunya linear ("satu hal satu waktu"), yang dikontrol dalam sesi-sesi yang berlainan dan diatur oleh suatu jadwal yang cepat mengenai penyingkapan sendiri dan pernyataan permintaan-permintaan dan permintaan-permintaan balasan.
4. Proses terstruktur, berorientasi tugas dan diarahkan pada tujuan yang mengarah pada pencapaian kesepakatan mengenai isu-isu tertentu. Otonomi dan individualisme dari pilihan-pilihan, tujuan-tujuan dan kepuasan-kepuasan pihak-pihak yang berselisih sangat penting.
5. Mediator adalah seorang spesialis teknis dengan hubungan yang professional, tidak khusus dan tidak berpihak kepada para pihak yang berselisih. Suatu

Perundingan tidak langsung

1. Mediasi adalah suatu proses komunal yang melibatkan kepemimpinan yang dipercaya. Struktur-struktur normal untuk aliran data dan pengelolaan konflik terpecaya (kontekstualisasi). Alurnya dikenal oleh para partisipan, kerangka waktu dipilih oleh mereka dan rancangan interaksi sosial yang sudah dikenal yang digunakan.
2. Proses-proses triangular jalan-tengah (*go-between*) yang tidak langsung lebih diinginkan untuk menyelamatkan muka, mengurangi ancaman, menyeimbangkan perbedaan kekuasaan dan menyamakan kemampuan-kemampuan verbal atau argumentatif. Jadi komunikasi dapat dilakukan melalui orang lain, tuntutan-tuntutan dapat disampaikan oleh para pengacara; dan kesepakatan-kesepakatan dapat disarankan oleh banyak partisipan.
3. Waktunya relasional (banyak hubungan dan isu yang saling terkait) (polikronik). Tugas-tugas dan jadwal-jadwal adalah sekunder bagi hubungan-hubungan, sehingga penyingkapan sendiri mengikuti ritual-ritual sosial, agenda-agenda personal dan perhatian-perhatian komunal.
4. Prosesnya dinamik, berorientasi rasional dan diarahkan untuk menyelesaikan ketegangan dalam jaringan dan masyarakat. Tanggung-jawab para pihak yang berselisih untuk konteks yang lebih luas dan rekonsiliasi pihak-pihak yang dirugikan sangat penting.
5. Para mediator adalah pemimpin-pemimpin masyarakat yang diakui atau perantara yang dipercayai dari konteks sosial. Mereka secara

kontrak tertulis difasilitasi, dan mediator berada diluar kehidupan mereka.

personal berada dalam jaringan sosial dan tetap berhubungan dengan pihak-pihak dalam konflik baik selama maupun sesudah tercapainya kesepakatan.

Sumber: Diadaptasi dari Augsburg, 1992.

Dalam beberapa konflik, para perunding langsung dan tidak langsung mungkin merasa sulit untuk bekerja sama. Para perunding tidak langsung mungkin merasa bahwa para perunding langsung tidak halus dan cakap serta terburu-buru dalam masalah-masalah yang seharusnya digali secara perlahan-lahan setelah hubungan-hubungan dasar dan penuh kepercayaan terbangun. Para perunding langsung mungkin merasa bahwa para perunding tidak langsung misterius atau tidak bernegosiasi dengan jujur karena mereka tidak menyatakan secara jelas apa yang penting bagi mereka. Pihak ketiga perlu memperhitungkan orientasi-orientasi yang berbeda ini dan menyediakan ruang untuk menghadapi gaya-gaya negosiasi yang berbeda (Bab 3.1.2)

RANGKUMAN

Bab 2 telah memperkenalkan strategi-strategi dan pendekatan-pendekatan pengelolaan konflik yang berbeda. Tidak ada strategi dan pendekatan yang sempurna untuk mengelola konflik dalam pengelolaan sumberdaya alam secara kolaboratif. Meskipun demikian, ACM disarankan sebagai suatu pendekatan yang sesuai dalam konteks pengelolaan sumberdaya alam secara kolaboratif, karena ia mendorong pembangunan konsensus diantara banyak pemangku kepentingan. Hal ini dapat menghasilkan keluaran-keluaran yang dapat diterima bersama dan karenanya lebih berkesinambungan. Bab 3 menerangkan konsep dan menguraikan 10 langkah peta proses untuk pengelolaan konflik.

Konflik dapat memiliki hasil-hasil yang positif tergantung dari cara orang-orang menanganinya. Ketika pengguna-pengguna lokal mengelola sumberdaya mereka secara kolaboratif, sangat normal bila sebagian dari mereka memiliki kepentingan-kepentingan yang berbeda dari yang lainnya sehubungan dengan bagaimana memanfaatkan suatu sumberdaya. Ketika kepentingan-kepentingan yang berbeda ini sepertinya bertentangan, maka terjadi suatu konflik. Perbedaan-perbedaan di dalam kepentingan-kepentingan dan perspektif-perspektif merupakan suatu bagian yang normal dari kehidupan sosial dan politik.

Saat konflik muncul, bentuk dan intensitasnya dapat berubah secara signifikan. Penting untuk memahami tahapan dari suatu konflik, apakah konflik tersebut laten atau sudah termanifestasi. Kadang-kadang konflik perlu diselesaikan sebelum ia mulai mempengaruhi bagaimana orang-orang bertindak atau membuat keputusan.

Terdapat sejumlah opsi prosedural untuk mengelola konflik. Opsi-opsi ini berkisar mulai dari penghindaran sampai ke kekerasan. Negosiasi dan mediasi meletakkan tanggung-jawab atas hasil pada pihak-pihak yang berkonflik. Adapun arbitrase dan adjudikasi memberikan tanggung-jawab pada suatu pihak ketiga, yang membuat keputusan-keputusan bagi pihak-pihak yang berkonflik.

Pengelolaan konflik seringkali dikaitkan dengan sistem-sistem sosial khusus: sistem-sistem adat untuk mengelola konflik, sistem hukum nasional dan ACM. Sistem-sistem ini mungkin menggunakan strategi-strategi yang berbeda untuk mengelola dan menyelesaikan konflik. Masing-masing memiliki kekuatan dan kelebihanya tersendiri, dan penting untuk mempelajari secara hati-hati apa yang ditawarkan oleh masing-masing opsi tersebut.

ACM adalah suatu pendekatan berbasiskan konsensus yang mendorong solusi-solusi yang dapat diterima bersama. Pihak-pihak yang berkonflik sendiri yang bertanggung-jawab akan hasil-hasilnya, tetapi pihak ketiga dapat membantu mereka untuk mencapai suatu hasil yang positif di dalam suatu proses negosiasi. Untuk sampai pada suatu penyelesaian yang dirasa adil oleh para pemangku kepentingan dan karenanya mungkin akan bertahan lama, negosiasi-negosiasi konsensual tergantung pada empat prinsip dasar: memperlakukan orang-orang dan masalah-masalah secara terpisah; konsentrasi pada kepentingan-kepentingan dan bukan posisi-posisi; membangun opsi-opsi yang menguntungkan kedua-belah pihak dan menggunakan kriteria objektif untuk mengevaluasi opsi-opsi.

Proses-proses pengelolaan konflik dapat meningkatkan kapasitas para pemangku kepentingan lokal dengan memberikan mereka kesadaran dan pemahaman mengenai tujuan-tujuan, opsi-opsi dan sumberdaya-sumberdaya mereka yang baru. Melakukan pemberdayaan struktural, dimana kelompok-kelompok sosial yang lemah dan tidak beruntung mendapatkan pengakuan atas hak-hak mereka, membutuhkan reformasi kebijakan yang mendasar. Hal tersebut dapat diidentifikasi dan dipahami melalui ACM, tetapi solusi-solusinya berada diluar apa yang dapat dicapai oleh ACM sendirian.

