

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang sangat kaya akan sumber daya alam. Beberapa rekor yang pernah dipegang Indonesia antara lain adalah; Menjadi negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri atas ± 17.504 pulau. Memiliki 3 dari 6 pulau terbesar di dunia, yaitu *Pulau Kalimantan* (± 539.460 km²), *Pulau Sumatera* (± 473.606 km²) dan *Pulau Papua* (± 421.981 km²). Menjadi negara maritim terbesar di dunia dengan perairan seluas ± 93 ribu km² dan panjang pantai ± 81 ribu km² atau hampir 25% panjang pantai di dunia. Merupakan negara dengan suku bangsa yang terbanyak di dunia (740 suku bangsa). Penghasil gas alam cair (LNG) terbesar di dunia ($\pm 20\%$ dari pasokan dunia).

Memiliki terumbu karang (*coral-reef*) terkaya di dunia ($\pm 18\%$ dari total dunia) dan memiliki spesies ikan hiu terbanyak di dunia (150 species). Beberapa produk pertanian menempati peringkat pertama di dunia, seperti cengkeh & pala, serta peringkat kedua dalam karet alam dan minyak sawit mentah. Pernah tercatat sebagai pengeksport terbesar kayu lapis dunia ($\pm 80\%$ pangsa pasar dunia). Memiliki biodiversitas anggrek terbesar di dunia, yaitu sekitar 6 ribu jenis anggrek. Memiliki hutan bakau terbesar di dunia dan berdasarkan data *Indonesian Mining Association*, Indonesia menduduki peringkat ke-6 terbesar negara-negara yang kaya akan sumberdaya

tambang/mineral. Masih banyak potensi kekayaan sumberdaya mineral Indonesia yang belum dimanfaatkan secara optimal. Indonesia juga memiliki beragam sumberdaya energi, baik yang tidak bisa diperbarui seperti minyak bumi, gas, dan batubara, maupun yang bisa diperbarui seperti energi panas bumi (bumn.go.id).

Berdasarkan kekayaan tersebut maka tidak heran apabila banyak pebisnis yang melirik Indonesia untuk dijadikan lokasi usaha yang strategis dengan memanfaatkan kekayaan alam tersebut. Hal tersebut kemudian membawa Indonesia saat ini terus maju dalam bidang perindustrian dan menempatkan Indonesia sebagai negara industri maju baru menurut situs resmi Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Banyaknya pebisnis yang hadir di Indonesia termasuk di dalamnya pebisnis Asing tentu saja membuat jumlah organisasi yang hadir di Indonesia menjadi sangat banyak jumlahnya.

Kejelian pebisnis dalam memantau kebutuhan pasar ini mampu menghasilkan berbagai bentuk peluang bisnis yang hadir dalam berbagai sektor usaha. Sektor usaha yang hadir di Indonesia sangat beragam seperti: sektor usaha pariwisata, perkebunan, peternakan, perikanan, dan tambang serta masih banyak lagi. Banyaknya sektor usaha yang berdiri di Indonesia ini pada akhirnya berpengaruh pada jumlah perusahaan yang hadir dari masing-masing sektor usaha tersebut dan mengharuskan masing-masing lini dari sektor usaha tersebut untuk bersaing antara satu dengan yang lainnya salah satunya memenangkan hati pasar. Masing-masing lini dari sektor usaha

tersebut mulai berbenah diri untuk memberikan yang terbaik dari pasar, tak hanya itu banyak dari organisasi yang juga kini memikirkan aspek lain selain memperbaiki kualitas produknya, menjalin hubungan dengan berbagai pihak produknya, menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak dan berusaha untuk membentuk citra yang positif dimata berbagai pihak.

Kekayaan alam yang dimiliki oleh Indonesia terutama dalam sektor tambang memang tidak bisa dianggap remeh, industri ini mengalami perkembangan yang sangat pesat dan memberikan keuntungan yang sangat besar jumlahnya bagi negara yakni sebesar Rp 14 triliun pada Mei 2014 yang meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya Rp 9 triliun (bisnis.liputan6.com) terutama bagi pelaku usaha pertambangan itu sendiri. *United States Geology Survey* juga telah memposisikan Indonesia menjadi posisi keenam sebagai negara yang kaya akan sumber daya alam (www.ima-api.com). Namun demikian, banyak masalah yang muncul berkaitan dengan sektor ini karena sering dianggap merusak alam dan lain sebagainya. Hal ini kemudian menarik minat penulis untuk dapat mencari tahu lebih lanjut mengenai sektor usaha tambang.

Usaha pertambangan adalah mineral dan batubara meliputi tahapan kegiatan penelitian umum, eksplorasi, studi kelayakan, konstruksi, penambangan, pengolahan dan pemurnian, pengangkutan dan penjualan serta pasca tambang (repository.usu.ac.id). Definisi diatas dengan singkat telah menunjukkan proses kerja dalam usaha penambangan. Didukung dengan banyaknya pemberitaan dimedia massa, kita sedikit banyak mengetahui

bahwa usaha pertambangan merupakan usaha yang di dalamnya terdapat berbagai proses yang dengan sangat mudah akan merusak alam mulai dari proses pengerjaannya sampai tahap akhir yang akan menghasilkan limbah. Sebagai contoh kegiatan operasi produksi, kegiatan tersebut merupakan rangkaian kegiatan yang mensyaratkan lokasi pertambangan terutama dalam jumlah produksi tambang yang berjumlah *massive* untuk berada dalam lokasi khusus tanpa adanya pemukiman dan hanya diisi oleh mereka yang telah dilatih dan memahami prosedur.

Disisi lain, limbah ini kini telah menjadi lahan sejumlah orang untuk dijadikan mata pencaharian mereka. Hal ini dikarenakan dalam limbah berupa SIRSAT (Pasir Sisa Tambang) tersebut masih terdapat butiran-butiran emas yang hanya akan diperoleh melalui proses mendulang. Proses inilah yang kemudian dilakukan oleh sebanyak 10.000 orang (arsip CLO) yang datang dari berbagai suku di Indonesia untuk dijadikan mata pencaharian mereka. Sayangnya, kegiatan tersebut termasuk dalam kegiatan yang dilakukan secara ilegal. Ini dikarenakan lokasi yang mereka gunakan untuk melakukan kegiatan mendulang merupakan lokasi kerja milik PTFI yang tidak boleh dimasuki oleh mereka yang tidak memiliki ijin ataupun ID Card namun PTFI memiliki kesulitan karena jumlah mereka yang tidak sedikit sehingga tidak jarang terjadi konflik antara keduanya. konflik tersebut ditengarai oleh para pendulang ilegal yang mendulang di area PTFI tanpa memiliki ijin, selain itu belakangan kerap terjadi tindakan kriminal yang dilakukan oleh pendulang terhadap karyawan PTFI karena sejumlah hal sehingga konflik antara

keduanya semakin memanas. Selain terdapat konflik antara keduanya, konflik internal antara sesama pendulangpun sering terjadi dan PTFI kembali menerima kerugian dari konflik tersebut seperti pengerusakan alat yang dilakukan oleh para pendulang yang membabi buta.

Konflik menurut Wirawan adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik (Wirawan, 2010:5). Untuk menyelesaikan sebuah konflik diperlukan manajemen yang baik agar dapat menemukan manajemen yang baik karena sebuah konflik tidak hanya menghasilkan dampak yang negatif tetapi juga dampak yang positif bagi kedua pihak yang saling berkonflik. PTFI sebagai organisasi yang berkonflik dengan kelompok pendulangpun tidak dapat sembarangan dalam mengambil jalan keluar dalam menyelesaikan konflik antara keduanya oleh sebab itu perlu diperlukan manajemen konflik. Hal ini dikarenakan jumlah pendulang yang tidak sedikit dan cenderung anarkis selain itu PTFI juga mengaggap bahwa pendulang termasuk di dalam kelompok komunitas PTFI dan PTFI ikut bertanggung jawab atas kehadiran mereka.

Di PTFI, manajemen konflik dengan pendulang maupun komunitas merupakan tanggung jawab dari CLO (*Community Liason Officer*). CLO merupakan bagian dari Community Department PTFI yang bertanggung jawab untuk menjadi ujung tombak penyelesaian konflik dengan komunitas. Hal ini kemudian menarik minat peneliti untuk dapat mengetahui lebih dalam

mengenai manajemen konflik yang dilakukan oleh CLO PTFI dalam menyelesaikan konflik dengan pendulang liar karena disatu sisi pendulang liar telah melakukan pelanggaran karena masuk ke area kerja PTFI secara ilegal, selain itu para pendulang sering melakukan kegiatan yang menimbulkan adanya konflik bagi keduanya seperti percobaan merusak pipa tambang yang berisi emas yang akan diekspor, lagi pendulang sering melakukan tindakan kriminal kepada karyawan PTFI yang sedang bekerja dan meminta pendulang untuk berpindah dari titik tertentu karena akan berbahaya bagi pendulang bilamana mereka masih menetap dititik yang akan digarap menggunakan alat berat namun sisi lain pendulang menurut CLO merupakan salah satu komunitas dan perusahaan merasa bertanggung jawab atas kehadiran mereka, selain itu perusahaan menyadari penuh bahwa kegiatan mendulang liar tersebut telah dijadikan mata pencaharian dari 10.000 orang yang melakukan kegaitan mendulang liar tersebut oleh sebab itu bukanlah hal yang mudah untuk meminta mereka berhenti melakukan kegiatan mendulang di area kerja PTFI.

Peneliti merasa tertarik dengan upaya yang berkaitan dengan aspek komunikasi yang dilakukan oleh CLO untuk menglola konflik dengan pendulang liar. Maka pada bagian selanjutnya aspek komunikasi dari manajemen konflik antara CLO dengan pendulang akan menjadi fokus utama penelitian ini. Komunikasi merupakan aspek penting yang dapat digunakan untuk melakukan manajemen konflik oleh sebab itu penggunaannya menjadi

hal yang sangat ditekankan dalam upaya manajemen konflik antara CLO dengan pendulang liar yang bekerja di area *jobsite* PTFI.

B. Rumusan Penelitian

Bagaimana manajemen konflik *Community Liaison Officer* PT. Freeport Indonesia dengan pendulang liar di area *jobsite* PTFI?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui manajemen konflik *Community Liaison Officer* PT. Freeport Indonesia dengan pendulang liar di area *jobsite* PTFI.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Penulisan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa pengetahuan bagi akademisi mengenai manajemen konflik di perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan.

2. Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT. Freeport Indonesia dalam melakukan manajemen konflik dengan pendulang liar secara lebih baik lagi dengan menggunakan teori-teori komunikasi.

E. Kerangka Teori

1. Teori Dialektika Relasional

Penelitian ini merupakan penelitian yang berada pada level komunikasi organisasi. Goldhaber mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu

jaringan hubungan yang saling berhubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah, didalamnya terdapat interaksi antara individu-individu yang lebih lanjut akan diteliti dengan menggunakan teori pada level komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal. Teori Dialektika Relasional merupakan salah satu teori komunikasi yang berada pada level komunikasi antar pribadi dan secara garis besar membahas mengenai pengembangan hubungan. Teori ini dikembangkan oleh Leslie Baxter dan Barbara Montgomery. Menurut teori ini, hidup berhubungan dicirikan oleh ketegangan-ketegangan yang berkelanjutan antara impuls-impuls yang kontradiktif. Baxter dan Montgomery mengungkapkan bahwa pendekatan monologis, dualistik dan dialektik dapat digunakan untuk memahami visi dari perilaku manusia.

“Pendekatan monologis adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai hanya/atau sedangkan pendekatan dualistik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai dua bagian yang terpisah dan yang terakhir pendekatan dialektik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi”(West & Turner, 2007:234-235).

Sama seperti teori komunikasi lainnya, teori dialektika relasional berdiri atas asumsi-asumsi yang ditemukan oleh para ahli.

a. Asumsi Teori Dialektika Relasional

- 1) Hubungan tidak bersifat linear. Asumsi ini menyatakan bahwa sebuah hubungan terdiri atas keinginan-keinginan yang sifatnya kontradiktif sehingga sangat sulit untuk dapat mengatakan bahwa sebuah hubungan bersifat linear.

- 2) Hidup berhubungan ditandai dengan adanya perubahan. Sebuah hubungan menurut asumsi ini selalu bergerak baik itu mengalami kemunduran maupun kemajuan. Apa yang dialami oleh kedua orang yang saling berhubungan pada tahun yang lalu akan berbeda dengan hubungan yang mereka alami pada tahun ini, hal ini menunjukkan bahwa sebuah hubungan mengalami perubahan.
- 3) Kontradiksi merupakan fakta fundamental dalam hidup berhubungan. Dalam berhubungan, kontradiksi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan akan selalu ada dan akan menciptakan ketegangan antara keduanya. Ketegangan ini membuat hubungan membutuhkan komunikasi agar ketegangan dapat dikelola dengan baik dalam suatu hubungan.
- 4) Komunikasi sangat penting dalam mengelola dan menegosiasikan kontradiksi-kontradiksi dalam hubungan. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa kontradiksi dan ketegangan akan selalu ada dalam suatu hubungan. Kontradiksi dan ketegangan tidak selalu membawa dampak yang negatif dalam suatu hubungan hanya saja perlu dibarengi dengan berlangsungnya komunikasi yang baik agar dapat mengelola kontradiksi dan ketegangan tersebut menjadi positif bagi hubungan. Asumsi ini merupakan asumsi yang mendukung penelitian ini karena berkaitan dengan komunikasi yang digunakan untuk melakukan manajemen konflik sebagai upaya meredakan konflik antara dua

pihak yang terlibat karena komunikasi dianggap mampu untuk mengelola dan menegosiasikan kontradiksi-kontradiksi dalam hidup berhubungan.

b. Konsep Penting Teori Dialektika Relasional

Selain membahas mengenai asumsi-asumsi teori dialektika juga memiliki beberapa konsep penting yakni;

- 1) Otonomi dan keterikatan. Setiap orang memiliki keinginan yang belum tentu sama dengan orang lain, otonomi dan keterikatan merujuk pada sebuah ketegangan yang lahir dari keinginan yang berbeda tersebut yang membuat pelaku hubungan akhirnya berkonflik dan memutuskan untuk menjadi semakin jauh ataupun semakin dekat.
- 2) Keterbukaan dan perlindungan. Konsep ini memiliki sedikit persamaan dengan konsep otonomi dan keterikatan hanya saja pada konsep ini kedua orang yang berkonflik bukan lagi memilih untuk semakin menjauh ataupun mendekat melainkan memilih untuk menyimpan atau menceritakan rahasia antara keduanya.

c. Jenis-jenis Dialektika

Dialektika dapat muncul karena banyak hal yang dapat mempengaruhi hubungan. Beberapa jenis dialektika antara lain adalah:

- 1) Dialektika interaksional. Sama seperti namanya dialektika interaksional lahir dari interaksi antara pelaku hubungan.

Ketegangan antara keduanya dalam dialektika interaksional ini muncul dari dan dibangun oleh komunikasi antara keduanya.

- 2) Dialektika kontekstual. Selain muncul karena komunikasi dari para pelaku hubungan, ketegangan dalam sebuah hubungan juga dapat muncul dari tempat suatu hubungan dalam budaya.
- 3) Dialektika publik dan privat. Ketegangan dari dialektika publik dan privat ini muncul dari hubungan privat dan kehidupan publik.

d. Respon Terhadap Dialektika

Ketegangan atau kontradiksi tidak dapat dihindari dalam sebuah hubungan, beberapa cara yang dapat ditempuh untuk merepon dialektika yakni:

- 1) Segmentasi. Segmentasi adalah salah satu respon terhadap ketegangan dengan memisahkan beberapa arena untuk menekankan tiap-tiap dari dua hal yang berlawanan.
- 2) Seleksi. Respon lain yang dapat ditempuh selain segmentasi adalah dengan melakukan seleksi yakni memilih satu atau membuat keputusan dari dua hal yang berlawanan.
- 3) Integrasi. Upaya terakhir dalam merespon dialektika adalah dengan melakukan integrasi yakni melibatkan suatu sintesis dari kedua hal yang berlawanan.

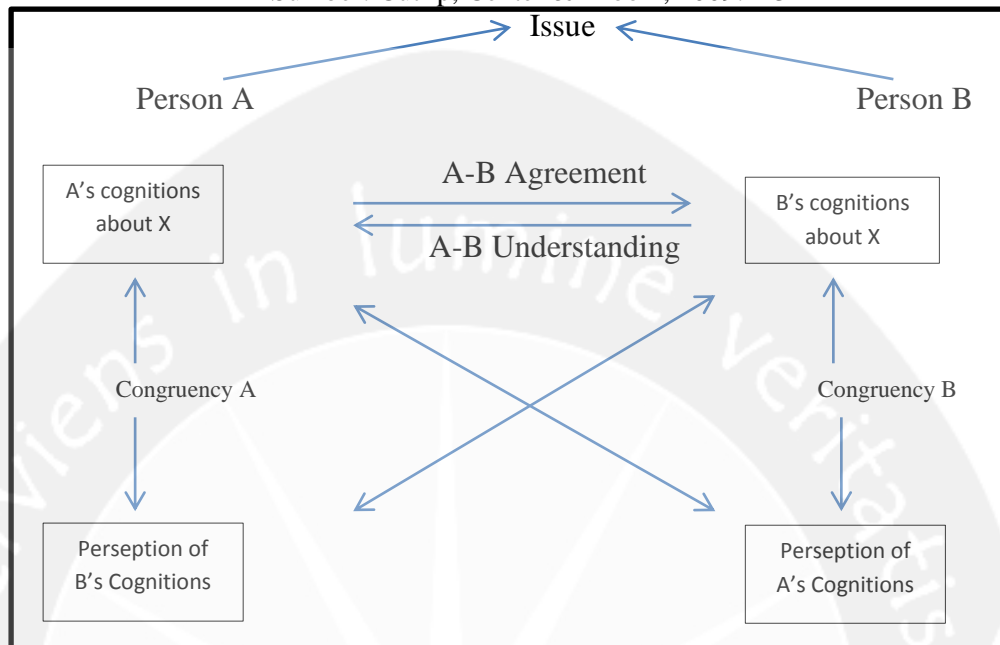
2. *Individual Orientations and Coorientation*

a. Koorientasi

Seorang individu memiliki pengalaman, keyakinan dan latar belakang yang berbeda dengan individu lainnya. Hal ini membuat cara mereka dalam memaknai sebuah masalah berbeda pula karena dapat dipengaruhi oleh pengalaman, keyakinan dan latar belakang tersebut. Disisi lain, individu juga melakukan interaksi dengan individu lainnya oleh sebab itu pemahaman yang sama dan saling pengertian satu dengan yang lain menjadi sebuah hal yang mutlak untuk hadir dalam interaksi antara keduanya.

Cutlip, Center & Broom dalam bukunya yang berjudul *Effective Public Relations* telah mencantumkan sebuah diagram yang digunakan untuk menjelaskan koorientasi atau sikap individu terhadap opini publik. Diagram tersebut menunjukkan bahwa apabila dihadapkan dalam sebuah isu yang sama, pemahaman seseorang dengan yang lainnya dapat saja berbeda seperti yang ditunjukkan oleh *person A* dan *person B*. Idealnya, kedua orang tersebut akan saling membicarakan perbedaan pemahaman atas isu tersebut untuk menghasilkan adanya kesepakatan dan saling pengertian. Saling pengertian dan kesepahaman tersebut kemudian akan melahirkan kongruensi antara keduanya sehingga *person A* dapat mempersepsikan pengertian dari *person B* dan sebaliknya.

Gambar 1
Model Of Coorientation
 Sumber: Cutlip, Center & Broom, 2009:223



Koorientasi merupakan sikap individu terhadap opini publik. Koorientasi merupakan keadaan dimana dua atau lebih individu sedang diperhadapkan dengan isu atau objek yang sama, hal ini berarti kedua individu sedang mengalami koorientasi. Model koorientasi ini mencakup tahapan konsturksi interpersonal yakni kongruensi atau keadaan dimana pandangan yang kita miliki atas sebuah isu memiliki kesamaan dengan orang lain, tahap selanjutnya adalah kesepakatan. Kesepakatan adalah keadaan dimana dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam pandangan atas sebuah isu kemudian saling membagikan evaluasi yang sama atas isu tersebut. Tahap selanjutnya adalah kesepahaman. Ini merupakan tahap terakhir yang mana dua orang atau lebih individu tersebut saling membagikan definisi yang

lahir atas kesamaan dalam pandangan dan evaluasi atas sebuah isu tersebut (Cutlip, Center & Broom, 2009:223).

a. Koorientasional Konsensus

Koorientasional konsensus adalah koorientasional yang merujuk pada group sosial yang lebih besar. Koorientasional konsensus tidak menggunakan kesepakatan individu untuk memahami opini publik tetapi mengarah pada pemahaman opini publik sebagai produk yang dihasilkan atas pemahaman kedua kelompok yang lahir secara signifikan atas sebuah isu yang sama. Koorientasional konsensus terdiri atas (Cutlip, Center & Broom, 2009:224):

- 1) *Monolithic Consensus*. Konsensus ini merupakan kesepakatan aktual yang dapat dikenali secara akurat oleh pihak yang terlibat.
- 2) *False Consensus*. Konsensus ini juga merupakan kesepakatan aktual dan pihak yang terlibat di dalamnya beranggapan bahwa mereka semua sepakat.
- 3) *Pluralistic Consensus*. Mewakili opini publik mayoritas yang menganggap adanya kesepakatan kecil tetapi sebenarnya terdapat kesepakatan yang lebih luas.

3. Komunitas

Setiap organisasi memiliki publiknya masing-masing, publik terbagi menjadi dua yakni eksternal dan internal. Publik internal terdiri dari karyawan dan penanam saham sedangkan publik eksternal adalah pelanggan, media, pemerintah dan komunitas. Komunitas merupakan

publik yang selanjutnya akan dibahas pada bagian ini. Komunitas adalah sekelompok orang yang tinggal dan memiliki kepentingan terkait dengan keberadaan organisasi, serta secara geografis berada disekitar organisasi. (Grunig and Hunt 1984 dalam Yudarwati, Jurnal OJK, No.2, Vol.1, Desember: 143-156). Komunitas merupakan sekelompok orang yang terdiri atas individu-individu yang tinggal disekitar sebuah organisasi. Individu-individu tersebut berkembang secara dinamis dan memiliki karakteristiknya masing-masing oleh sebab itu perilaku yang ada di dalam sebuah komunitas tentu berberda dengan komunitas yang lainnya. Bagi sebuah organisasi terutama dalam bidang kehumasan, komunitas merupakan salah satu sasaran komunikasi.

Komunitas menurut Zandvliet & Anderson adalah salah satu dari tantangan nyata yang harus dihadapi oleh manajemen untuk dapat bekerja dan membangun hubungannya (Zandvliet & Anderson, 2009:31) hal ini dikarenakan bekerja dengan komunitas bukanlah sebuah hal yang mudah karena sifatnya yang dinamis. Sebuah komunitas sewaktu-waktu dapat mengambil sikap atas organisasi yang berdiri dekat lingkungan mereka terutama apabila mereka merasa dirugikan atas hadirnya organisasi tersebut. Sangat penting bagi organisasi untuk membina hubungan baik yang harmonis dengan komunitas. Hubungan tersebut bukan hanya karena organisasi takut kepada komunitas yang sewaktu-waktu dapat mengambil sikap namun juga karena bukti bahwa organisasi merasa bertanggung jawab terhadap komunitas.

Bekerja dengan komunitas merupakan hal yang wajib dilakukan oleh sebuah organisasi, untuk dapat menjalin kerja sama yang baik antara organisasi dengan komunitas maka komunitas perlu untuk memahami harapan komunitas yang ditujukan kepada organisasi. Harapan tersebut antara lain (Seitel, 1995:330);

- a. Kehadiran (*appearance*). Komunitas berharap perusahaan akan memberikan kontribusi yang sifatnya positif bagi kehidupan mereka. Kontribusi yang positif ini tidak melulu soal materi yang disumbang perusahaan kepada mereka tetapi dapat pula berupa meningkatkan kehidupan bertetangga satu komunitas yang satu dengan lainnya. Kontribusi ini juga dapat berupa penyediaan air dan udara yang layak bagi komunitas.
- b. Partisipasi (*participation*). Selain kehadiran dan kontribusi perusahaan, komunitas juga mengharapkan partisipasi dari perusahaan. Partisipasi yang dibutuhkan misalnya peningkatan sarana dan pra sarana komunitas atas pendidikan, fasilitas publik maupun fasilitas keagamaan.
- c. Stabilitas (*stability*). Harapan lain dari komunitas kepada perusahaan adalah aspek stabilitas. Perusahaan mengharapkan stabilitas perusahaan karena tidak dapat dipungkiri bahwa keadaan stabilitas perusahaan akan turut mempengaruhi perusahaan.
- d. Rasa Bangga (*pride*). Memberikan rasa bangga bagi komunitas merupakan salah satu harapan yang sangat bernilai. Rasa bangga

tersebut merupakan salah satu simbol dari baiknya kontribusi dan partisipasi yang diberikan sehingga komunitas merasa bangga karena menjadi bagian dari perusahaan.

4. Konflik

a. Pengertian Konflik

Sebuah konflik kerap terjadi dalam kehidupan manusia. Wilmot dan Hocker mendefinisikan konflik sebagai:

“Conflict is an expressed struggle between at least two independent parties who perceive incompatible goals, scarce resource, and interference from others in achieving their goals” (Wilmot & Hocker, 2007:9).

Terdapat ahli lain yang juga telah mendefinisikan konflik. Definisi lain dari Wirawan yang menyatakan bahwa konflik adalah:

“Proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik” (Wirawan, 2010:5).

Definisi konflik yang diungkapkan oleh Wilmot & Hocker sedikit memiliki perbedaan dengan yang diungkapkan oleh Wirawan. Meskipun keduanya sama-sama mengungkapkan konflik sebagai sebuah pertentangan yang diekspresikan namun Wilmot & Hocker lebih cenderung ingin menekankan penyebab konflik sedangkan Wirawan lebih fokus pada interaksi yang terjalin antara pihak yang berkonflik. Wilmot & Hocker melalui definisinya berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang muncul akibat adanya pandangan mengenai perbedaan tujuan, kelangkaan sumber daya dan adanya intervensi dari

pihak lain dalam upaya suatu pihak mencapai tujuannya. Ketiga hal tersebut menurut Wilmot & Hocker merupakan cikal bakal terjadinya konflik, meskipun pada bagian selanjutnya Wirawan juga membahas mengenai kelangkaan sumber daya sebagai faktor penyebab konflik seperti pandangan Wilmot & Hocker (Wilmot & Hocker, 2007:9).

Sejalan dengan pemikiran Wirawan, Winardi mengatakan bahwa konflik adalah pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok ataupun organisasi-organisasi (library.walingsongo.ac.id). Menurut Wirawan, definisi yang disebutkan diatas memiliki beberapa indikator yang memerlukan penjelasan yakni:

- 1) Proses. Sebuah konflik lahir dari adanya proses yang unik hal ini menyebabkan sebuah konflik akan berbeda dengan konflik lainnya. Sebagai contoh, perusahaan rokok akan mengalami proses konflik yang berbeda dengan perusahaan migas. Proses yang dimaksud disini tidak terjadi begitu saja tetapi memakan waktu sehingga sebuah proses akhirnya memiliki keluaran konflik.
- 2) Dua pihak atau lebih. Dalam sebuah konflik biasanya terlibat dua pihak atau lebih. Pihak yang terlibat dalam konflik bisa antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok maupun organisasi dengan organisasi.
- 3) Saling tergantung. Indikator ini mengarah pada adanya objek tertentu yang merupakan akar terjadinya konflik karena kedua pihak atau lebih telah tergantung atas objek tersebut. Pihak yang

terlibat konflik saling tergantung atau independen satu sama lain. Maksudnya, pihak-pihak tersebut tidak bebas untuk melakukan sesuatu tanpa campur tangan atau bantuan, izin dan merugikan atau mengurangu kebebasan pihak lainnya.

- 4) Pertentangan mengenai objek konflik. Objek konflik adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik. Kedua pihak yang berkonflik memiliki perbedaan dalam pemikiran, sikap dan kepercayaan mengenai objek konflik. Kedua pihak merasa tergantung atas objek tersebut dan saling memperebutkan atau menyikapi objek sehingga menjadi indikator terjadinya konflik.
- 5) Diekspresikan. Sebuah pertentangan barulah akan menjadi konflik apabila diekspresikan atau dengan kata lain sebuah perbedaan baik pemikiran, kepercayaan maupun sikap baru akan menjadi konflik ketika diekspresikan. Wirawan berpendapat apabila sebuah pertentangan tidak diekspresikan maka konflik akan bersifat laten atau tidak kelihatan.
- 6) Pola perilaku. Sebuah konflik menggambarkan pola perilaku tertentu oleh para pelaku atau pihak yang berkonflik. Pola perilaku ini disebut juga sebagai gaya manajemen konflik atau taktik konflik.
- 7) Interaksi konflik. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa dalam konflik terdapat proses dan juga interaksi. Dalam perjalanan terjadinya konflik maka akan terjadi interaksi antara pihak-pihak

yang terlibat dalam konflik. Interaksi tersebut hadir dalam berbagai bentuk seperti menuduh, menginterogasi, mengumpat atau meminta bantuan dari pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.

- 8) Keluaran konflik. Keluaran konflik merupakan hasil akhir dari proses dan interaksi atas sebuah konflik. Keluaran konflik dapat berbeda-beda seperti *win-win solution*, *win-lose solution* ataupun *lose-lose solution*.

b. Penyebab Konflik

Selain menyebutkan memiliki indikator, konflik juga memiliki penyebab terjadinya konflik. Beberapa penyebab konflik antara lain menurut Wirawan adalah:

1. Keterbatasan sumber

Keterbatasan sumber ini mengarah pada ketersediaan sumber yang tersedia membuat manusia berlomba untuk mendapatkannya sehingga menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik. Sumber yang dimaksud disini dapat berupa anggaran, fasilitas, jabatan dan lain sebagainya.

2. Tujuan yang berbeda

Hocker dan Wilmot sempat mengatakan bahwa sebuah konflik dapat terjadi karena pihak yang terlibat dalam konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Dalam kegiatan industri misalnya, pengusaha bertujuan untuk menghasilkan barang atau memberikan jasa pelayanan serendah mungkin dengan biaya seminimal mungkin,

sebaliknya buruh menginginkan upah dan jaminan sosial yang baik dengan bekerja seminimal mungkin. Perbedaan tujuan antara keduanya merupakan salah satu hal yang menjadikan penyebab konflik. Dalam hal lain, konflik juga dapat disebabkan oleh tujuan yang sama namun cara mencapai tujuan yang berbeda.

3. Saling tergantung atau independensi tugas

Persinggungan area kerja atau kepemilikan tugas yang tergantung satu sama lain merupakan salah satu penyebab konflik. Jika saling ketergantungan tinggi, maka biaya resolusi konflik akan tinggi, berlaku sebaliknya. Beberapa bentuk ketergantungan antara lain adalah:

(a) Ketergantungan pol (*poled interpendence*). Ini merupakan ketergantungan yang paling lemah namun memiliki ketergantungan terkait sumber dan hirarki atasan.

(b) Ketergantungan urutan (*sequential interpendence*). Ketergantungan jenis ini terjadi karena keluaran suatu unit kerja merupakan masukan bagi unit lainnya sehingga sebuah unit akan berhubungan dengan unit lainnya maka apabila sebuah unit terlambat dalam menyelesaikan tugas maupun menghasilkan *output* yang buruk atas tugas tersebut maka akan berakibat pada unit selanjutnya.

(c) Ketergantungan timbal balik (*reciprocal interpendence*). Ini merupakan ketergantungan yang paling tinggi jika dibandingkan

dengan jenis ketergantungan yang lain. Pada bagian ini unit-unit kerja akan mengalami pertukaran pekerjaan maupun keluaran pekerjaan sehingga ketergantungan dikatakan paling tinggi pada unit ini.

4. Diferensiasi organisasi

Selain ketergantungan, hal lain yang juga menjadi penyebab konflik adalah diferensiasi organisasi yakni pembagian tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Orientasi yang berbeda dalam masing-masing unit kerja dapat memunculkan konflik dalam hubungan antara keduanya.

5. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya konflik. Komunikasi dikatakan menjadi salah satu penyebab terjadinya konflik karena komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain. Pesan tersebut dapat berupa informasi dan apabila informasi tidak diterima dengan baik seperti penggunaan bahasa yang tidak dimengerti ataupun terjadi distorsi maka akan menyebabkan konflik antara keduanya.

6. Beragam karakteristik sistem sosial

Masyarakat Indonesia berasal dari suku, agama dan latar belakang serta sistem sosial yang beragam. Keberagaman ini menjadi salah satu penyebab konflik seperti yang kerap terjadi belakangan ini

karena sebuah kelompok tidak mau menerima kelompok lain sebagai bagian dari hidup mereka karena perbedaan antara keduanya sehingga menjadi penyebab lain dari konflik.

7. Pribadi orang

Setiap orang memiliki karakter dan sifat yang berbeda dengan orang lainnya. Terdapat pribadi orang yang pendiam adapula yang agresif, adapula yang mudah menimbulkan konflik dan jenis-jenis pribadi lainnya. Sekelompok orang lain ada juga yang berpikir kritis, adapula yang berpikir radikal. Perbedaan ini memunculkan adanya potensi terjadi konflik selain itu keadaan psikologis seseorang juga dapat memunculkan konflik dikarenakan persepsi seseorang dalam memaknai sesuatu dapat saja berbeda dengan yang lainnya.

8. Kebutuhan

Kebutuhan merupakan penyebab konflik yang sering terjadi. Hal ini dikarenakan kebutuhan si A belum tentu sama dengan si B, disisi lain apabila terjadi kesamaan dalam kebutuhan belum tentu kebutuhan tersebut tersedia dalam jumlah yang banyak. Hal ini berpotensi besar dalam menghasilkan konflik.

9. Budaya konflik dan kekerasan

Budaya konflik dan kekerasan merupakan salah satu penyebab konflik. Budaya konflik ini menjadi semakin berkembang karena lemahnya penegakan hukum dan merosotnya moral para penegak

hukum di Indonesia sehingga sebagian orang lebih memilih untuk menyelesaikan konfliknya persoalannya sendiri.

c. Proses Konflik

Telah dikatakan sebelumnya bahwa konflik lahir dari adanya proses yang memakan waktu. Robbins dan Judge mengatakan bahwa terdapat proses dengan lima tahapan sampai pada terjadinya konflik. Proses tersebut antara lain adalah (Robbin dan Judge, 2008:175):

1) Tahap I: Potensi Pertentangan atau Ketidakselarasan

Tahap ini merupakan tahap yang memunculkan kondisi-kondisi yang memiliki potensi konflik atau menciptakan peluang bagi pecahnya konflik. Di dalamnya terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab konflik seperti komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi.

2) Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Pada tahap ini seseorang mulai untuk mendefinisikan konflik. Maksudnya adalah seseorang baru akan menyadari bahwa apa yang ia alami merupakan pertentangan dan konflik terjadi pada tahap ini. Cara dalam mendefinisikan konflik pada tahap ini sangatlah penting karena cara ini akan mempengaruhi proses penyelesaian konflik.

3) Tahap III: Maksud

Maksud adalah tahap dimana seseorang memutuskan dengan cara apa ia akan bertindak mengenai sebuah konflik. Terdapat beberapa

cara yang putuskan oleh seseorang dalam menyikapi sebuah konflik, yakni:

- a) Bersaing. Apabila sebuah konflik terjadi sebagian orang akan lebih memilih untuk bersaing tujuannya adalah agar apa yang diinginkannya terkait dengan konflik dapat tercapai tanpa mempedulikan orang lain agar dapat tercapai kepentingannya.
- b) Bekerja sama. Bekerja sama merupakan cara lain yang diambil dalam menyikapi konflik misalnya seseorang lebih memilih untuk bekerja sama dengan orang lain yang memiliki kepentingan yang sama untuk menyikapi konflik.
- c) Menghindar. Seseorang mungkin menyadari adanya konflik namun ia lebih memilih untuk menghindarinya, upaya penghindaran biasanya ditunjukkan dengan menghindari topik maupun orang yang terlibat dalam konflik tersebut.
- d) Akomodatif. Akomodatif merupakan upaya dari seseorang yang terlibat dalam konflik untuk menaruh kepentingan lawan dalam konfliknya tersebut diatas kepentingannya sendiri.
- e) Kompromis. Ini merupakan cara menyikapi konflik yang ditunjukkan dengan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik memilih untuk saling mengalah dan rela menyerahkan sesuatu yang berkaitan dengan objek yang menjadi dasar konflik.

4) Tahap IV: Perilaku

Tahap ini merupakan tahap dimana konflik sudah sepenuhnya disadari dan secara kasat mata ditunjukkan oleh pihak yang berkonflik. Visualisasi ini terlihat melalui adanya aksi, pernyataan maupun reaksi antara kedua belah pihak yang saling berkonflik.

5) Tahap V: Akibat

Pada akhirnya seluruh proses yang terjadi diatas memiliki konsekuensinya masing-masing. Akibat atau konsekuensi dari adanya konflik ini dikelompokkan menjadi dua yakni akibat fungsional dan akibat disfungsional. Akibat fungsional merupakan tahap dimana sebuah konflik pada akhirnya memberikan dampak yang positif seperti ditunjanya lagi kebijakan yang telah ada atau dapat pula terjadi peningkatan kualitas yang ada di dalam perusahaan baik dari segi produksi maupun pengambilan keputusan. Selain akibat fungsional, konflik juga dapat membawa konsekuensi berupa akibat disfungsional. Ini merupakan akibat yang sering terjadi. Akibat disfungsional ini mengarah pada hal yang negatif pasca konflik seperti ikatan yang renggang, rasa tidak senang, turunnya kekompakan dalam tim maupun ketidakefektivan kelompok.

5. Manajemen Konflik

Sebuah konflik seperti yang telah diungkapkan sebelumnya adalah sebuah hal yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi maupun kelompok. Konflik kerap kali memunculkan banyak dampak negatif

namun konflik juga dapat memunculkan dampak positif. Dampak positif ini hanya akan muncul apabila sebuah konflik dimanajemen dengan baik atau dikenal dengan istilah manajemen konflik. Manajemen konflik menurut Lynne Irvine (1998) adalah:

“The strategy which organizations and individual employ to identify and manage differences, thereby reducing the human and financial costs of unmanaged conflict, whole harnessing conflict as a source of innocation and improvement” (Wirawan, 2010:131).

Selain mengutip definisi dari Lynne Irvine, Wirawan juga mengungkapkan definisi manajemen konflik menurut pendapatnya. Ia mendefinisikan manajemen konflik sebagai; proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129). Manajemen konflik dalam sebuah organisasi sangatlah penting mengingat bahwa sebuah konflik merupakan aspek yang tidak dapat dihindari karena dalam sebuah organisasi terdapat interaksi antar individu, komunikasi yang dijalin oleh keduanya merupakan potensi-potensi konflik atau dapat dikatakan komunikasi merupakan karakter konflik yang dominan, karena berfungsi sebagai alat penyebar konflik dan sekaligus merupakan sumber manajemen konflik. Maka dalam hal ini konflik perlu untuk dimanajemen karena jika tidak maka konflik dapat mengarah pada masalah yang tidak dapat diperbaiki bahkan kehilangan kesempatan bisnis apabila konflik terjadi dalam organisasi bisnis (Samovar, Porter & McDaniel, 2010:382). Tujuan yang ingin ditempuh dari adanya manajemen menurut Wirawan adalah (Wirawan, 2010:132):

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi
- b. Menghormati orang lain dan menghormati keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas
- d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang
- e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerja sama
- f. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

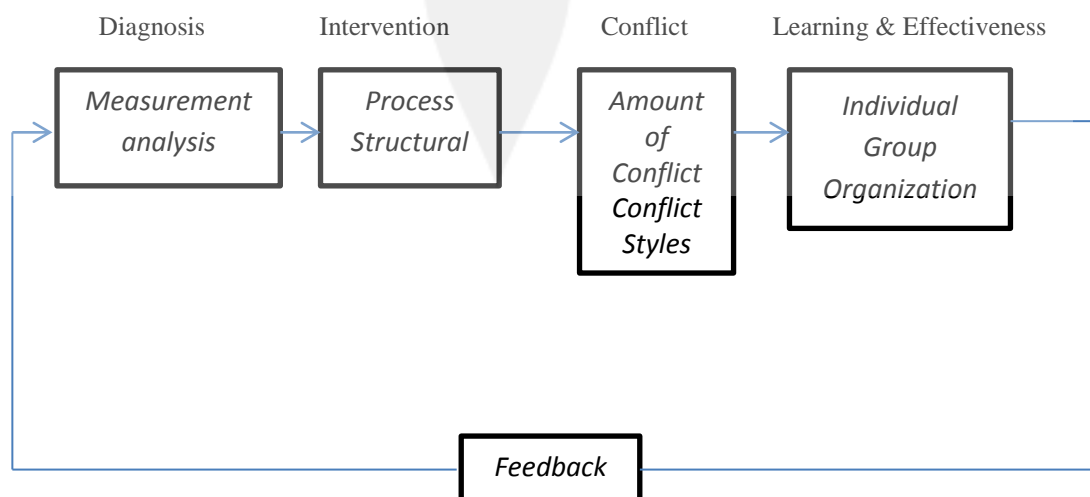
Beberapa tahapan dari manajemen konflik adalah menurut Ronald Fisher (Fisher, 2001:7). Menurutnya, tahapan dari manajemen konflik adalah:

- a. Pencegahan Konflik, Pencegahan konflik merupakan upaya yang dilakukan untuk mencegah konflik lanjutan yang sifatnya lebih keras.
- b. Penyelesaian Konflik, Upaya pencegahan konflik yang dilakukan pada tahap satu kemudian dilanjutkan dengan penyelesaian konflik, hal ini dilakukan dengan tujuan mengakhiri perilaku kekerasan melalui upaya persetujuan damai.
- c. Pengelolaan Konflik, upaya untuk mengakhiri perilaku kekerasan selama konflik yang dilakukan pada tahap dua kemudian dilanjutkan dengan upaya pengelolaan konflik dengan tujuan membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong pihak-pihak yang berkonflik mengubah perilaku kekerasan menjadi perilaku yang positif.

- d. Resolusi Konflik, tidak dapat dipungkiri bahwa faktor-faktor penyebab konflik dapat merusak hubungan pihak yang saling berkonflik oleh sebab itu tahap keempat ini dilakukan untuk memperbaiki bahkan mennciptakan hubungan baru antara pihak yang berkonflik yang sifatnya positif dan tahan lama.
- e. Transformasi Konflik, tahap terakhir ini merupakan tahap pembelajaran yakni dengan mengatasi sumber konflik dan mengubahnya menjadi kekuatan yang positif bagi kedua pihak yang saling berkonflik sehingga yang muncul bukan lagi kekuatan negatif akibat dari konflik melainkan kekuatan positif.

Dalam manajemen konflik terdapat proses manajemen konflik. Proses manajemen konflik adalah upaya sistematis yang ditempuh untuk melakukan manajemen atas suatu konflik dalam organisasi. M. Afzalur Rahim dalam bukunya yang berjudul *Managing Conflict Organization* mengungkapkan proses yang dapat ditempuh untuk melakukan manajemen konflik.

Gambar 2
Proses Manajemen Konflik
Sumber: Rahim, 2011: 58



Dalam proses manajemen konflik yang dikemukakan oleh Rahim terdapat empat tahapan penting, yakni; *diagnosis*, *intervention*, *conflict* dan *learning & effectiveness*. Keempatnya akan dibahas satu persatu di dalam bagian selanjutnya.

1. Diagnosis

Diagnosis adalah tahap awal yakni berupa identifikasi masalah. Dalam tahap awal ini pihak ketiga ataupun pihak yang terlibat dalam proses manajemen konflik mencoba untuk mencari tahu duduk persoalan yang sebenarnya atas sebuah masalah. Dalam tahap diagnosis ini identifikasi masalah tidak boleh terdapat kesalahan karena diagnosis juga merupakan basis yang digunakan untuk tahap selanjutnya yakni *intervention*. Sebuah diagnosis hendaknya berangkat dari analisis masalah yang sifatnya mendalam karena terkadang sebuah masalah tidak sama dengan apa yang tampak dipermukaan. Diagnosis dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yakni pengukuran dan analisis. Pada akhirnya hasil yang ditemukan dari adanya diagnosis ini akan memberi jawaban mengenai akan dilanjutkannya atau tidak sebuah manajemen konflik ke tahap intervensi.

a. Pengukuran. Diagnosis yang komprehensif perlu mengembangkan pengukuran atas hal-hal dibawah ini;

- 1) Jumlah konflik interpersonal, intrapersonal, intergroup dan intragroup
- 2) Gaya yang digunakan untuk mengendalikan konflik interpersonal, intrapersonal, intergroup dan intragroup

3) Sumber satu dan dua

4) Pembelajaran dan keefektifan individu, group dan organisasi

b. Analisis. Analisis atas data yang tersebut diatas perlu memasukan;

1) Jumlah konflik dan gaya pengendalian konflik yang diklasifikasikan menurut unit, departemen, divisi ataupun yang lainnya yang dapat membedakan pendapat ataupun norma antara yang satu dengan yang lainnya

2) Hubungan dari jumlah konflik dan gaya manajemen konflik dari sumbernya

3) Hubungan dari jumlah konflik dan gaya pembelajaran dan efektivitas organisasi.

2. Intervensi

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya sebuah hasil dari diagnosis akan memberi jawaban mengenai akan dilanjutkannya atau tidak sebuah proses manajemen konflik ke tahap intervensi dan jenis intervensi apa yang akan digunakan. Sebuah intervensi dalam manajemen konflik dibutuhkan apabila sebuah konflik dianggap berkepanjangan dan pihak atau anggota yang berada dalam organisasi dianggap tidak mampu menangani konflik secara efektif. Terdapat dua pendekatan dasar dalam melakukan intervensi yakni proses dan struktural.

a. Proses. Proses mengacu pada urutan peristiwa dan aktivitas-aktivitas yang sengaja dilakukan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pada pendekatan ini upaya yang dapat ditempuh adalah dengan

mengganti intensitas afektif, proses dan gaya pengendalian konflik interpersonal. Proses dapat membantu anggota organisasi untuk dapat mencocokkan sejauh mana gaya pengendalian konflik dengan perbedaan situasi yang ada atau dengan kata lain hal ini mampu untuk membuat anggota organisasi menemukan gaya yang tepat untuk manajemen konflik sesuai dengan situasi yang ada.

- b. Struktural. Upaya-upaya intervensi ini adalah untuk memperbaiki keefektifan organisasi dengan mengubah desain struktur karakteristik organisasi yang memasukan perbedaan dan mekanisme integrasi, hirarki, prosedur dan sistem pemberian penghargaan. Ini merupakan cara yang ditempuh berdasarkan pemahaman bahwa tidak ada sebuah desain struktur yang dapat dikatakan terbaik bagi seluruh organisasi karena setiap organisasi memiliki perbedaan baik dari sisi sumber daya manusia maupun dari lokasi dimana organasasi tersebut berdiri ataupun sumber daya yang dikelola oleh organisasi tersebut.

3. Konflik

Tahap ini merupakan tahap terjadinya konflik dalam organisasi. Jumlah dari konflik dan gaya atau jenis konflik perlu untuk diperhatikan karena seperti yang telah disebutkan pada tahap sebelumnya bahwa perbedaan konflik akan berdampak pada perbedaan diagnosis dan intervensi bahwa perbedaan pembelajaran dan efektivitas yang dapat diambil. Pada tahap ini perlu juga diperhatikan gaya pengendalian konflik yang dilakukan dalam sebuah organisasi.

4. Pembelajaran dan efektivitas

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam proses siklus manajemen konflik. Ketika sebuah konflik terjadi dalam organisasi maka menurut tahap ini akan terdapat diagnosis dan intervensi, ketika tahap-tahap tersebut sudah dilewati maka akan ada pembelajaran yang dapat diambil sehingga membuat sebuah organisasi menjadi semakin efektif. Dari sini kemudian terdapat umpan balik seperti Gambar 2 dan akan kembali ke tahap awal bilamana terjadi konflik lain (Rahim, 2011:58-66).

F. Kerangka Konsep

1. Teori Dialektika Relasional

Teori Dialektika Relasional adalah salah satu teori komunikasi yang berada pada tataran komunikasi antar pribadi. Teori yang dikembangkan oleh Leslie Baxter dan Barbara Montgomery ini secara garis besar membahas mengenai pengembangan hubungan. Menurut teori ini, hidup berhubungan dicirikan oleh ketegangan-ketegangan yang berkelanjutan antara impuls-impuls yang kontradiktif. Teori ini berdiri atas tiga asumsi, yakni;

- a. Hubungan tidak bersifat linear. Asumsi ini menyatakan bahwa sebuah hubungan terdiri atas keinginan-keinginan yang sifatnya kontradiktif sehingga sangat sulit untuk dapat mengatakan bahwa sebuah hubungan bersifat linear.

- b. Hidup berhubungan ditandai dengan adanya perubahan-perubahan. Sebuah hubungan menurut asumsi ini selalu bergerak baik itu mengalami kemajuan maupun kemunduran.
- c. Kontradiksi merupakan fakta fundamental dalam hidup berhubungan. Dalam berhubungan, kontradiksi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan akan selalu ada serta menciptakan ketegangan antara keduanya. Ketegangan ini membuat hubungan membutuhkan komunikasi agar ketegangan dapat dikelola dengan baik dalam suatu hubungan.
- d. Komunikasi sangat penting dalam mengelola dan menegosiasikan kontradiksi-kontradiksi dalam hubungan. Kontradiksi yang terjadi dalam hubungan tidak selalu bersifat negatif melainkan akan memberikan dampak yang positif bila dikelola dengan baik. Komunikasi menjadi salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengelola kontradiksi-kontradiksi tersebut oleh sebab itu komunikasi menjadi sangat dibutuhkan.

Berdasarkan asumsi diatas maka dapat dipahami bahwa kontradiksi selalu hadir dalam setiap hubungan. Kontradiksi juga dapat dipahami sebagai konflik dalam kehidupan sehari-hari. Konflik apabila tidak dikelola dengan baik maka akan menghancurkan sebuah hubungan namun sebaliknya jika dikelola dengan baik maka akan menghasilkan hal-hal yang positif. Dalam mengelola konflik ini dibutuhkan manajemen konflik

yang baik sehingga hasil yang didapatkan bukanlah hal-hal yang negatif melainkan hal-hal yang positif bagi hubungan tersebut.

2. Manajemen Konflik

Sebuah konflik merupakan aspek yang tidak dapat dihindari dalam kelompok sosial terkecilpun. Sebuah konflik apabila tidak dimanajementi dengan baik maka akan berdampak negatif bagi sebuah organisasi. Manajemen konflik menurut Wirawan adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129). Manajemen konflik merupakan cara yang dapat digunakan untuk menemukan dampak positif dari adanya konflik oleh sebab itu manajemen konflik menjadi sangat diperlukan.

Sebuah konflik seperti yang disebutkan oleh Wirawan lahir dari adanya pertentangan antara dua atau lebih individu yang kemudian diekspresikan sehingga terjadi konflik. Pertentangan tersebut dimaknai sebagai kontradiksi oleh Baxter dan Montgomery, ahli komunikasi yang juga mengembangkan teori dialektika relasional. Baxter dan Montgomery melalui salah satu teori komunikasi yakni teori dialektika relasional membahas mengenai hal ini. Dalam teorinya, ia menyatakan bahwa kontradiksi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam sebuah hubungan karena menjadi fakta fundamental namun dapat diasumsinya yang keempat atas teori ini, ia mengungkapkan bahwa komunikasi merupakan aspek penting yang dapat digunakan dalam upaya menegosiasikan

kontradiksi tersebut sehingga ketegangan yang terjadi dapat mereda. Sama halnya dengan manajemen konflik, teori ini dapat digunakan sebagai acuan yakni dengan menggunakan komunikasi dalam upaya mengelola konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Seperti yang terlihat dalam Gambar 2 pada kerangka teori, proses manajemen konflik yang dikemukakan oleh Rahim terdapat empat tahapan penting, yakni; *diagnosis*, *intervention*, *conflict* dan *learning & effectiveness*.

a. Diagnosis

Diagnosis adalah tahap awal yakni berupa identifikasi masalah. Dalam tahap awal ini pihak ketiga ataupun pihak yang terlibat dalam proses manajemen konflik mencoba untuk mencari tahu duduk persoalan yang sebenarnya atas sebuah masalah. Diagnosis dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yakni pengukuran dan analisis.

b. Intervensi

Sebuah intervensi dalam manajemen konflik dibutuhkan apabila sebuah konflik dianggap berkepanjangan dan pihak atau anggota yang berada dalam organisasi dianggap tidak mampu menangani konflik secara efektif. Terdapat dua pendekatan dasar dalam melakukan intervensi yakni proses dan struktural.

c. Konflik

Tahap ini merupakan tahap terjadinya konflik dalam organisasi. Jumlah dari konflik dan gaya atau jenis konflik perlu untuk diperhatikan karena

seperti yang telah disebutkan pada tahap sebelumnya bahwa perbedaan konflik akan berdampak pada perbedaan diagnosis dan intervensi bahwa perbedaan pembelajaran dan efektivitas yang dapat diambil. Pada tahap ini perlu juga diperhatikan gaya pengendalian konflik yang dilakukan dalam sebuah organisasi.

d. Pembelajaran dan efektivitas

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam proses siklus manajemen konflik. Ketika sebuah konflik terjadi dalam organisasi maka menurut tahap ini akan terdapat diagnosis dan intervensi, ketika tahap-tahap tersebut sudah dilewati maka akan ada pembelajaran yang dapat diambil sehingga membuat sebuah organisasi menjadi semakin efektif. Dari sini kemudian terdapat umpan balik seperti Gambar 2 dan akan kembali ke tahap awal bilamana terjadi konflik lain (Rahim, 2011:58-66).

3. Komunitas

Setiap organisasi memiliki publiknya masing-masing, publik terbagi menjadi dua yakni eksternal dan internal. Publik internal terdiri dari karyawan dan penanam saham sedangkan publik eksternal adalah pelanggan, media, pemerintah dan komunitas. Komunitas merupakan publik yang selanjutnya akan dibahas pada bagian ini. Komunitas adalah sekelompok orang yang tinggal dan memiliki kepentingan terkait dengan keberadaan organisasi, serta secara geografis berada disekitar organisasi. (Yudarwati, Jurnal OJK, No.2, Vol.1, Desember: 143-156). Komunitas merupakan sekelompok orang yang terdiri atas individu-individu yang

tinggal disekitar sebuah organisasi. Individu-individu tersebut berkembang secara dinamis dan memiliki karakteristiknya masing-masing oleh sebab itu perilaku yang ada di dalam sebuah komunitas tentu berberda dengan komunitas yang lainnya. Bagi sebuah organisasi terutama dalam bidang kehumasan, komunitas merupakan salah satu sasaran komunikasi. Menurut Seitel, beberapa hal yang diharapkan dari komunitas dari perusahaan adalah (Seitel, 1995:330):

- a. Kehadiran (*appearance*)
- b. Partisipasi (*participation*)
- c. Stabilitas (*stability*)
- d. Rasa Bangga (*pride*).

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian riset kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Patton (Semiawan, 2010:49) mengungkapkan bahwa studi kasus adalah studi tentang kekhususan dan kompleksitas suatu kasus tunggal dan berusaha untuk mengerti kasus tersebut dalam konteks, situasi dan waktu tertentu. Dalam buku yang sama ia juga menambahkan studi ini dilakukan karena sebuah kasus dianggap unik, penting dan bermanfaat bagi pembaca dan masyarakat pada umumnya. Lebih lanjut tujuan dilakukannya studi kasus adalah untuk meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa

komunikasi kontemporer yang nyata, dalam konteksnya (Daymon dan Holloway, 2002:162). Studi kasus menurut Ruslan yaitu unsur salah satu perusahaan yang terkait dengan populasi tertentu. Kesimpulan studi kasus tersebut yang diambil tidak berlaku secara umum, tetapi hanya terbatas pada suatu kasus tertentu yang sedang diteliti pada objek tertentu atau di perusahaan yang bersangkutan (Ruslan, 2013:33).

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini beralamat di Kantor CLO PT. Freeport Indonesia, Perum Timika Indah I, Timika-Papua dan Gedung OB 2 Kuala Kencana, Timika-Papua.

3. Subyek Penelitian

Adapun subyek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam menjembatani hubungan antara PT. Freeport Indonesia dengan para pendulang liar. Pihak-pihak tersebut antara lain adalah:

- a. Manager CLO *Lowland* PT. Freeport Indonesia
- b. Sub Divisi *Illegal Spanner* CLO PT. Freeport Indonesia
- c. Pengurus FPPP (Forum Penanggulangan Pengendalian Pendulang)

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Triangulasi data adalah jenis triangulasi yang menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data yang berkenaan dengan persoalan yang sama. Hal ini bertujuan untuk menguji data yang diperoleh dari satu sumber (untuk

dibandingkan) dengan data dari sumber yang lain (Pawito, 2008:99). Triangulasi data ini dilakukan dengan melakukan wawancara. Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan atau data dengan cara tanya jawab sambil tatap muka antara subjek penelitian (peneliti) dengan responden. Jenis wawancara yang akan digunakan oleh penulis adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang dipilih peneliti sebagai dasar dalam melakukan wawancara karena dengan menggunakan wawancara jenis ini maka peneliti dapat menggali lebih jauh informasi yang diberikan oleh informan dan tidak perlu terpaku pada daftar pertanyaan. Lebih jauh, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur karena penelitian ini meneliti tentang hal yang sifatnya khusus (Endraswara, 2006:166).

Selain melakukan wawancara, peneliti juga memanfaatkan data berupa arsip-arsip baik yang dimiliki oleh CLO maupun yang dimiliki oleh FPPP untuk kemudian dianalisis. Di lapangan peneliti mengalami kesulitan untuk melakukan wawancara dengan pihak pendulang demi melakukan triangulasi data. Hal ini dikarenakan beberapa hal prosedural yang perlu dilalui agar dapat melakukan wawancara kepada para pendulang liar.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis interaktif Miles dan Huberman atau yang sering disebut dengan *interactive model*. Teknik analisis ini secara garis besar terdiri dari tiga komponen yakni; reduksi data (*data reduction*), penyajian data (data

display), dan penarikan serta pengujian kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*) (Pawito, 2008:104-106).

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Tahap pertama ini adalah dengan membuat data menjadi padat isi. Tahap ini melalui beberapa langkah seperti editing, pengelompokan, meringkas data dan penyusunan kode dan catatan-catatan mengenai berbagai hal serta menyusun rancangan konsep-konsep yang berkaitan dengan tema, pola atau kelompok data yang bersangkutan. Dengan kata lain, pada tahap ini peneliti mulai memilah data-data tersebut dan mereduksi data yang sekiranya kurang relevan atau kurang bersangkutan dengan penelitian.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan tahap kedua yang dilalui setelah tahap mereduksi data. Pada tahap ini peneliti menyajikan data yang telah direduksi dan kemudian mulai untuk saling dikaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan. Penyajian data ini akan memudahkan penulis untuk menganalisis data agar lebih mudah untuk memasuki tahap selanjutnya yakni penarikan kesimpulan.

c. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Pada tahap terakhir ini peneliti merumuskan kesimpulan final dari sebuah penelitian, meskipun kesimpulan telah tergambar sejak awal namun kesimpulan final baru dapat dirumuskan ketika peneliti telah

menyelesaikan penelitian tersebut. Sebuah kesimpulan dianggap final apabila telah diuji dan dicocokkan kebenarannya oleh sebab itu tahap ini disebut dengan penarikan dan pengujian kesimpulan.

