

Modul: 1
Materi: Memahami Konflik
Sesi : 3 Sesi

Output yang diharapkan:

- peserta mampu memahami lebih dalam tentang konflik
- meningkatnya ketrampilan peserta dalam melakukan deteksi dini terhadap konflik
- peserta mampu melakukan identifikasi penyebab konflik, unsur-unsurnya dan juga perkembangannya
- peserta mampu menganalisis konflik dengan menggunakan alat-alat pemetaan konflik

1. Definisi Konflik

Secara definisi, konflik biasanya terjadi ketika dua atau lebih manusia atau kelompok manusia terserap ke dalam dinamika yang berbeda dan kadang-kadang saling berbenturan dalam dimensi-dimensi yang berbeda pula. Dalam situasi demikian, kelompok-kelompok yang bertikai akan bersikap, bertindak, dan bereaksi dengan cara menegasi satu sama lain (Miall, Ramsbotham, Woodhouse, 1999).

Konflik dapat berlangsung pada taraf kognisi (*perception*), emosi (*feeling*), dan perilaku (*action*) (Mayer, 2000). Cara mereka membuat aksi dan reaksi terhadap perbedaan akan menentukan apakah konflik itu menjadi kekerasan atau nir-kekerasan. Aksi dan reaksi tersebut tidak terlepas dari kebiasaan dan pilihan (Miall, 1999), walau tidak tertutup kemungkinan dipergunakannya cara bereaksi yang tidak biasa atau pilihan-pilihan baru yang dibuat sepanjang proses tersebut. Perubahan dan pergeseran model aksi dan reaksi ini bisa dibaca dalam pemikiran Kriesberg yang menegaskan bahwa selalu ada kemungkinan untuk mendapatkan cara mengurangi kekerasan dan cara mengambil keuntungan dari konflik (Kriesberg, 1998).

Sementara dalam pemikiran Galtung konflik dipahami sebagai sebuah proses dinamis yang di dalamnya struktur, sikap, dan perilaku selalu berubah dan saling mempengaruhi (Galtung, 1996). Dengan munculnya konflik, sebuah formasi konflik segera terbentuk karena kepentingan masing-masing pihak saling bertikai atau karena relasi di antara mereka berubah menjadi hubungan saling menekan. Agar tujuan mereka tercapai, masing-masing pihak kemudian mengorganisasikan kelompok dan sumber daya mereka di sekitar struktur tersebut. Dari sana bisa diamati bagaimana formasi konflik muncul dan berkembang. Formasi tersebut boleh jadi memperluas dan memperdalam konflik yang terjadi sehingga tercipta lagi konflik berikutnya di antara pihak-pihak utama atau justru menyeret pihak lain ke dalam konflik. Keadaan semacam ini jelas mempersulit upaya melacak konflik yang sebenarnya.

Harus diakui bahwa tidaklah mudah memahami konflik nyata (*real conflict*) dalam sebuah masyarakat di dalam negara, bahkan meski sudah dipelajari dengan bermacam-macam cara dan pendekatan. Konflik dikatakan kompleks karena konflik itu telah melibatkan begitu banyak pihak dan punya sejarah pertikaian yang panjang. Goor, misalnya, menemukan kenyataan bahwa konflik seringkali berakar kuat sejak masa kolonial atau bahkan lebih awal dari itu (Goor, 1996). Untuk menempatkan semua faktor secara tepat ke dalam konteksnya, maka kajian konflik tidak cukup memadai kalau penyebabnya sekadar dicari pada masa kini atau masa

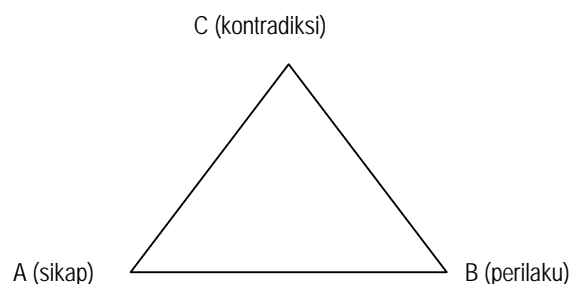
sebelumnya yang tidak terlalu lama. Pertimbangan serupa ditekankan kembali oleh McCartney untuk melukiskan apa yang terjadi di Irlandia (Mc Cartney, 1999).

Mayer mengembangkan konsep *The Wheel of Conflict* sebagai sebuah model pemahaman terhadap kompleksitas konflik dan sebab-sebab yang mengakibatkan konflik berproses dalam arah yang kontradiktoris (2002). Menurutnya, orang-orang terlibat dalam konflik bisa disebabkan oleh dua hal. Pertama, kebutuhan-kebutuhan mereka akan direalisasikan melalui proses konflik atau kedua, mereka yakin bahwa kebutuhan mereka dan kebutuhan pihak lawan tidaklah sama (*inconsistent*). Sampai kapanpun konflik tidak akan teratasi apabila kebutuhan-kebutuhan yang bertentangan itu tidak ditangani dalam cara-cara tertentu. Kebutuhan-kebutuhan tersebut melekat pada lima faktor yang melahirkan dan mendefinisikan konflik, yaitu cara mereka berkomunikasi, emosi, nilai, struktur tempat interaksi berlangsung, dan sejarah. Semua sumber konflik ini saling berinteraksi. Sejarah, misalnya, selalu mempengaruhi pilihan nilai, gaya-cara berkomunikasi, reaksi emosional, dan struktur yang di dalamnya semuanya berlangsung.

Galtung menawarkan model lain dalam membaca konflik, yaitu Segitiga Konflik (*The Conflict Triangle*). Menurutnya, ada baiknya konflik dilihat sebagai sebuah segitiga dengan tiga komponen yang terdiri dari Kontradiksi [C], Sikap [A], dan Perilaku [B]—ketiganya sebagai tiga titik sudut segitiga. Kontradiksi tidak lain adalah situasi konflik yang fundamental sifatnya, termasuk ketidaksesuaian tujuan masing-masing pihak, baik itu ketidaksesuaian yang benar-benar aktual atau sekadar perbedaan yang ditarik dari kesan sepintas. Sikap mengacu kepada pemahaman atau kesalahpahaman terhadap kelompok sendiri dan kelompok lawan, dan sikap ini bisa bersifat positif dan negatif. Sikap pun seringkali dipengaruhi oleh perasaan seperti ketakutan, kemarahan, dendam, dan rasa tidak suka. Perilaku sebagai komponen ketiga mencakup kerja sama dan koersi, sekumpulan gerakan, tampilan, dan tindakan yang menunjukkan kekariban dan permusuhan.

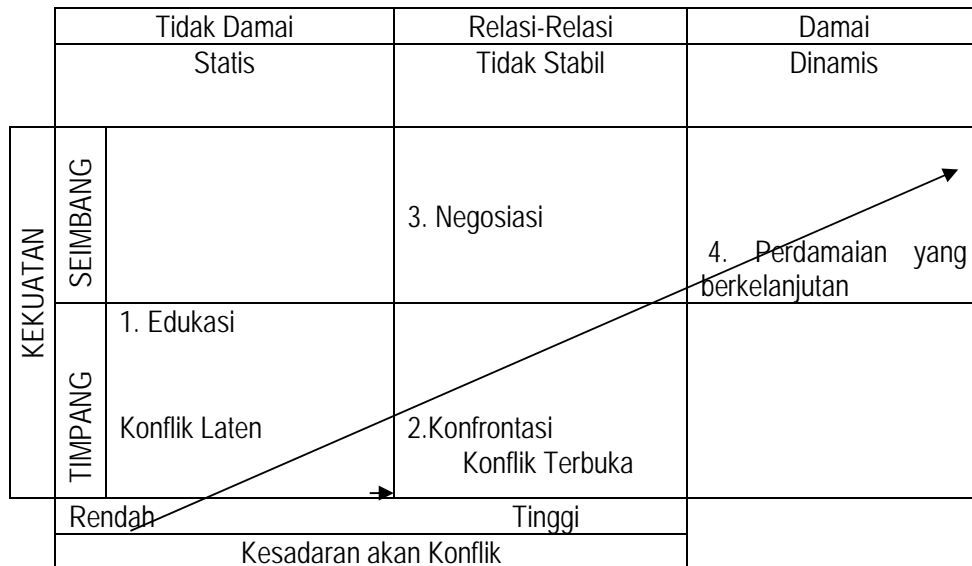
Dalam argumentasi Galtung, tiga komponen ini hadir sekaligus dalam keseluruhan peristiwa dan proses konflik. Sebuah struktur konflik yang tidak ditandai oleh sikap dan perilaku konflik yang kasat mata akan disebut sebagai konflik laten atau konflik struktural. Model konflik ala Galtung banyak manfaatnya bagi upaya resolusi konflik yang tentu meniscayakan adanya serangkaian pergeseran yang dinamis untuk mengurangi perilaku konflik, perubahan dalam bersikap, dan transformasi hubungan atau transformasi kepentingan yang bertikai persis pada sentrum struktur konflik.

Gambar 1
Segitiga Konflik



Pendekatan lain terhadap konflik digagas Adam Curle (1971). Ia menegaskan bahwa konflik bergerak sepanjang suatu kontinum, dari suatu relasi yang penuh pertentangan dan pertikaian (*un-peaceful*) menuju relasi yang ditandai keharmonisan (*peaceful*). Pergerakan sepanjang kontinum tersebut dapat dipetakan dalam sebuah matriks yang membandingkan dua elemen sentral berikut: tingkat kekuatan/kekuasaan di antara kelompok yang bertikai dan tingkat kesadaran akan kepentingan dan kebutuhan yang saling bertentangan. Matriks ini berguna untuk memastikan di mana konflik ditempatkan pada saat tertentu dalam gerak maju tersebut. Curle menekankan bahwa pergerakan menuju keadaan damai bisa dipahami melalui peran-peran yang muncul dalam sebuah gerak maju tertentu melewati empat tahap utama.

**Gambar 2
Gerak Maju Konflik**



Dalam kuadran 1 konflik bersifat laten atau 'tidak kelihatan' karena orang-orang tidak sadar akan ketidakseimbangan kekuasaan dan ketidakadilan yang mempengaruhi kehidupan mereka. Menurut Curle, pada tingkat ini diperlukan pendidikan dalam bentuk penyadaran atau konsientisasi. Dalam kuadran 2, konflik hadir sebagai sebuah bentuk konfrontasi yang kasat mata atau bersifat manifes. Konfrontasi tersebut juga melibatkan sejumlah pilihan tentang bagaimana konflik akan diwujudkan dan bagaimana partisipasi dan konsentrasi akan ditunjukkan. Pilihan-pilihan tersebut bervariasi antara mekanisme kekerasan dan nir-kekerasan atau kedua-duanya. Dalam kuadran 3, konfrontasi beralih menuju negosiasi selama mereka yang bertikai meningkatkan kesadaran akan kesalingtergantungan atau independensi di antara mereka melalui pengakuan bersama (*mutual recognition*). Pada dasarnya negosiasi memuat pengertian bahwa semua kelompok yang terlibat sadar bahwa memaksakan kehendak atau memusnahkan kelompok lain sama sekali tidak bermanfaat. Hanya tersedia satu pilihan yang rasional: mereka harus bekerja sama untuk mencapai tujuan masing-masing.

2. Analisis Konflik

Kebutuhan untuk merespon konflik yang berbasis bukti telah lebih dari sepuluh tahun muncul. Sebagai hasilnya, beberapa metode analisis konflik pun dibuat. Metode-metode ini kebanyakan dikembangkan di dunia Barat oleh badan bilateral dan multilateral, institusi akademik, juga LSM, yang pada saat itu didesain untuk memenuhi kebutuhan lembaga mereka.

Bagi institusi yang telah mengembangkan alat-alat analisis tersebut, hal itu menjadi bagian utama dari pekerjaan mereka di wilayah konflik kekerasan. Analisis konflik yang mereka lakukan memberikan informasi tentang aktivitas mereka melalui pemahaman terhadap interaksi antara intervensi dan konteks permasalahan. Alat-alat analisis konflik tersebut bisa diterapkan pada berbagai bentuk respon terhadap konflik (pembangunan, kemanusiaan, bina damai) dan di semua tingkat (proyek, program, dan sektoral).

Pada saat alat-alat analisis konflik tersebut dikembangkan oleh institusi nasional di daerah-daerah konflik (contoh: EAWARN di Rusia atau WANEP di Afrika Utara), penekanan yang lebih besar diberikan pada dialog dengan para *stakeholder* untuk menganalisis dan menyusun strategi. Analisis bersama dan penyusunan strategi sebagai bentuk respon terhadap konflik (sejalan dengan proyek, program, dan intervensi sektoral) dan proses-proses dialog yang dilaksanakan ditujukan untuk mengubah situasi, membangun pemahaman atas perspektif yang berbeda dalam penyebab dan dinamika konflik, juga persetujuan untuk bekerja secara proaktif dan bekerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mendukung pendekatan transformatif ini.

Dari sebuah ulasan atas beberapa metode analisis konflik secara kualitatif dan kuantitatif yang ada (lihat FEWER, *International Alert*, dan *Saferworld* (2003) dan van de Goor and Versteegen (1999) untuk referensi lebih lanjut), berikut adalah beberapa elemen analisis konflik:

- Dinamika konflik. Dengan melihat pada “akar” struktural dan penyebab yang terdekat, juga memperhatikan ekspresi konflik, serta memahami hubungan yang ada pada tingkat yang berbeda-beda (lokal, nasional, regional, dan internasional) (lihat, untuk contoh, DfID’s *Strategic Conflict Assesment and the World Bank’s Conflict Analysis Framework*).
- Dinamika perdamaian. Yang paling banyak tersedia adalah metoda analisis yang digunakan untuk menilai respon terhadap konflik. Bagaimanapun, beberapa LSM (*Swiss PeaceFAST*, FEWER, WANEP) juga menyediakan kerangka kerja untuk memahami “rangka perdamaian” – melihat pada akar perdamaian (contoh: warisan budaya bersama, hubungan dagang) dan mekanisme institusi/tradisional (contoh: resolusi tradisional sebuah perselisihan, kerangka hukum) yang digunakan untuk mengelola ketegangan.
- Dinamika pemegang peran. Diakui sebagai bagian yang paling sulit dalam analisis konflik apapun, semua metode kualitatif yang terkini (WANEP, DfID) menyediakan alat untuk memahami dinamika pemegang peran. Meliputi analisis pada agenda pemegang peran, kebutuhannya, basis kekuatan, dan hubungan-hubungan yang ada.

Elemen-elemen analisis konflik tersebut digunakan untuk merencanakan skenario (kemungkinan terbaik dan terburuk, juga ketika keadaan *status quo*) dan mengidentifikasi titik masuk untuk merespon.

Kelemahan utama dari analisis konflik berkaitan dengan tujuan analisis konflik sendiri, yaitu membuat situasi yang sangat kompleks menjadi masuk akal. "Masuk akal" berdampak pada penyederhanaan masalah, dan hal ini tidak hanya melalui fokus pada aspek yang spesifik di dalam konflik (dinamika konflik/perdamaian dan pemegang peran), tapi juga menggunakan kerangka kerja, matriks, dan lainnya yang tidak dapat menjangkau kompleksitas konflik secara menyeluruh. Dalam kenyataannya, simplifikasi atau penyederhanaan masalah menimbulkan problema, sebagaimana dipahami bahwa terlibat dengan konflik berarti juga terlibat dengan kompleksitas.

2. a. Definisi Kunci

Analisis konflik. Analisis konflik adalah proses diagnosa yang bertujuan untuk memberi pemahaman yang berimbang atas dinamika konflik, perdamaian, dan pemegang peran di tempat terjadinya konflik. Analisis ini menyediakan bukti-bukti yang digunakan untuk merespon konflik kekerasan.

Transformasi konflik. Transformasi konflik tidak menghendaki konflik hanya dihilangkan atau dikontrol, akan tetapi lebih pada mengakui adanya konflik dan menanganinya. Konflik sosial dibuat oleh manusia yang terlibat dalam hubungan satu dengan lainnya. Dan sekali saja terjadi, konflik mengubah (contoh: mentransformasi) orang-orang dan hubungan-hubungan yang menciptakan konflik. Dalam hal ini, "transformasi konflik" menjelaskan peristiwa yang alami. Konflik mengubah hubungan seperti yang diprediksikan, mengubah pola komunikasi dan pola organisasi sosial, mengubah citra tentang diri sendiri dan orang lain.

Transformasi konflik juga merupakan konsep yang preskriptif. Dikatakan bahwa konflik dapat memiliki konsekuensi yang merusak jika dibiarkan. Tetapi, konsekuensi yang ada dapat dimodifikasi atau ditransformasi sehingga citra diri, hubungan, dan struktur sosial mengalami perbaikan sebagai hasil dari konflik, dan bukan menjadi rusak karena konflik. Biasanya hal ini melibatkan transformasi persepsi atas isu, aksi, dan orang atau kelompok lain. Karena konflik biasanya mentransformasi persepsi dengan cara memberi penekanan pada perbedaan antar orang-orang dan posisinya, transformasi konflik yang efektif dapat berguna untuk meningkatkan pemahaman bersama yang positif (Lederach, 1989).

Manajemen krisis mengacu pada aksi yang dilakukan dengan tujuan utama untuk mencegah eskalasi konflik kekerasan secara vertikal (kekerasan yang intensif) dan/atau horisontal (penyebaran).

Perdamaian (positif) Dimana perdamaian yang negatif diartikan sebagai ketiadaan kekerasan yang langsung (fisik, verbal, dan psikologis) antara individu dan kelompok, perdamaian yang positif adalah mengenai keadilan sosial melalui pemerataan kesempatan, distribusi kekuasaan dan sumber daya yang adil, perlindungan yang setara dan penegakan hukum yang tidak berpihak. Konsep perdamaian yang positif juga memperhatikan akar penyebab perang, kekerasan, dan ketidakadilan dan usaha yang penuh kesadaran untuk membangun masyarakat yang merefleksikan komitmen-komitmentnya (Galtung, 1998).

Perdamaian (akarnya) merupakan nilai sosial yang telah ada (contoh: koeksistensi, toleransi, saling mendukung) dan institusi (contoh: keluarga, masyarakat, pasar, negara) yang secara positif memelihara perdamaian.

Perdamaian (yang berlanjut) mensyaratkan institusionalisasi yang mendalam dari proses partisipatif untuk menjamin pemenuhan hak-hak politik dan sipil untuk semua orang. Pembangunan perdamaian dan keamanan yang berkelanjutan berguna bagi sistem pemerintahan di tingkat lokal, negara, regional, dan internasional, dan responsif bagi kebutuhan dasar manusia. Perdamaian yang berkelanjutan juga menandai perdamaian yang positif dalam jangka waktu yang lama dan harus memasukkan unsur penguatan institusi (negara, kebijakan, dan lainnya) sebagai kunci bagi mediasi konflik dan perubahan.

Bina-damai bertujuan untuk membuat kondisi yang diperlukan bagi perdamaian yang positif dan berkelanjutan dengan mempertimbangkan penyebab konflik kekerasan dalam cara yang komprehensif. Oleh karena itu, ukuran bina-damai terkait dengan isu inti dari pemanfaatan masyarakat dan negara. Walaupun proses yang menyeluruh ini melibatkan kerjasama antar badan dalam skala yang luas, juga isu yang beragam, hal ini secara jelas bertujuan untuk mencegah pecahnya atau terjadinya konflik kekerasan dan menjalin konsolidasi perdamaian.

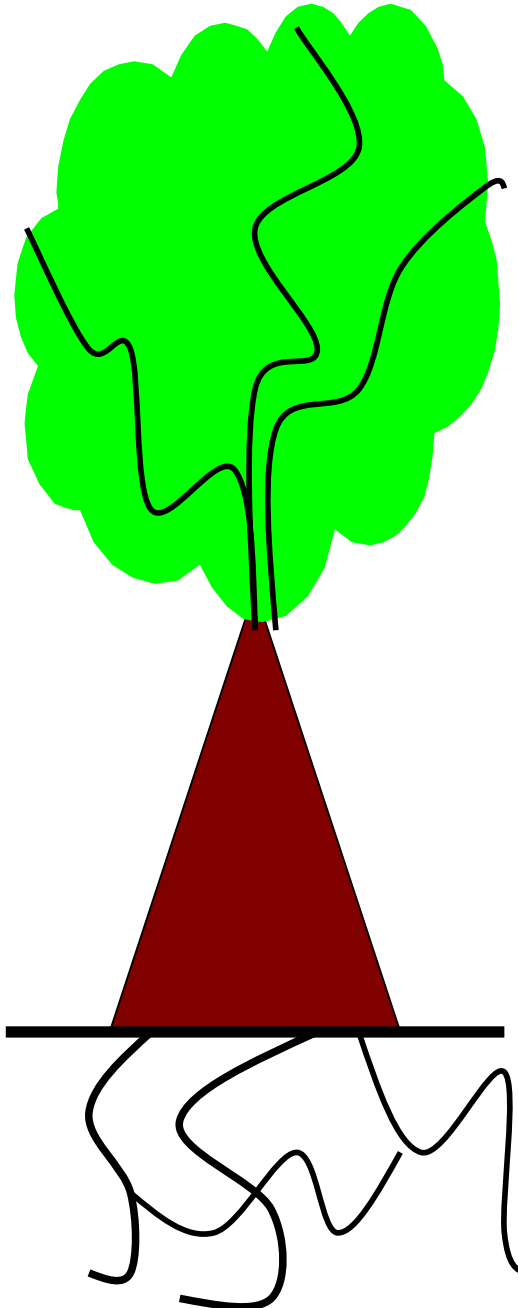
Skenario. Sebuah skenario menjawab pertanyaan “apa yang terjadi kemudian” dan merupakan sebuah cerita atau narasi atas hasil yang diharapkan dari keadaan yang ada pada saat ini dan tersusun dalam suatu kerangka waktu yang telah ditetapkan. Skenario dirancang untuk situasi yang terbaik (hasil yang optimal), *status quo* (hasil perubahannya terbatas), dan situasi yang terburuk (hasilnya sangat buruk)

Pemegang peran mengacu pada individu, kelompok, institusi atau aktor yang terlibat di dalam konflik maupun yang terimbas oleh konflik. Secara khusus, pemegang peran mempunyai perbedaan dari kepentingan mereka, juga dari kemampuan mereka untuk mewujudkan kepentingan mereka.

Kepentingan pemegang peran mengacu pada kebutuhan eksplisit maupun implisit dan agenda dari kelompok kunci. *Kemampuan* kelompok ini untuk mewujudkan kepentingan-kepentingan tersebut dilihat dari sarana yang nyata (contoh: manusia dan materi) dan yang tidak nyata (contoh: pengaruh, kredibilitas, simbol).

2. b. Alat Analisis Konflik

Gambar 3
Pohon Konflik



Cabang (indikator di permukaan)

Merupakan beragam faktor konflik yang kecil ataupun yang muncul di permukaan, dan keluar dari batang. Sebagai contoh adalah konflik antara pengungsi dengan masyarakat di sekitar pengungsian, meningkatnya prostitusi, masalah tanah, dan lainnya.

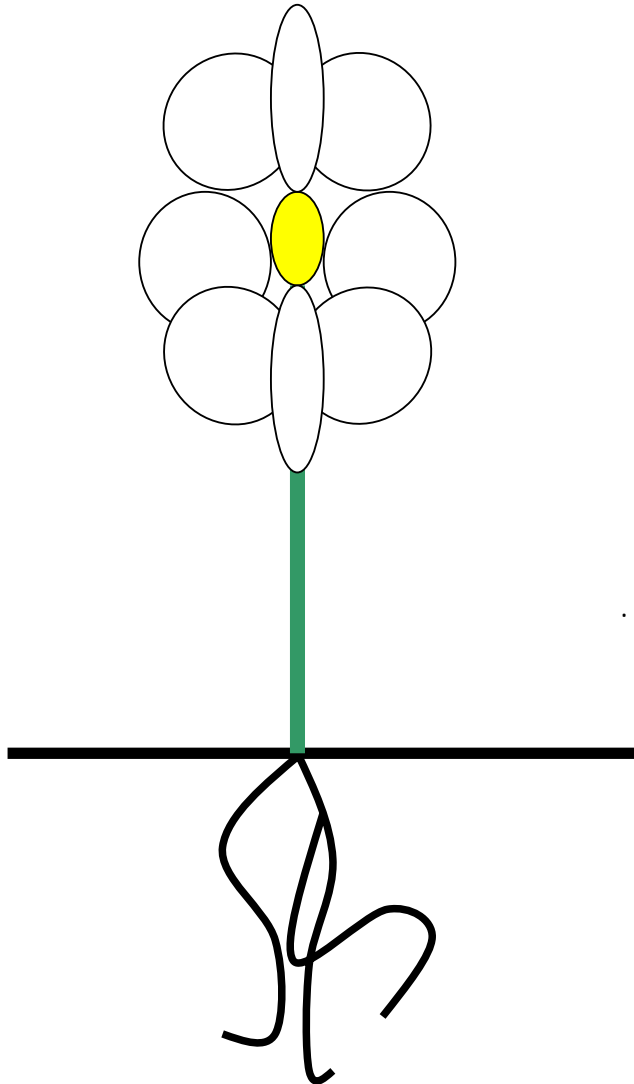
Batang (hambatan yang terdekat)

Batang memberi gambaran kepada orang-orang mengenai penyebab yang terdekat dan dapat dilihat dari faktor-faktor konflik di 'permukaan' (kelopak). Sebagai contoh adalah perbedaan penanganan antara pengungsi dengan masyarakat sekitar pengungsian, disintegrasi sosial, kelangkaan sumber daya, dan lainnya.

Akar (penyebab struktural dari konflik)

Adalah penyebab struktural dari konflik. Sebagai contoh adalah ketidakadilan, deprivasi ekonomi, ketidak tahuan, prasangka dan intoleransi, korupsi, dan pemerintahan yang lemah.

Gambar 4
Bunga Perdamaian



Kelopak (indikator di permukaan)

Merupakan beragam ekspresi yang kecil ataupun muncul di permukaan terhadap perdamaian, yang muncul dari tangkai. Sebagai contoh adalah meningkatnya acara kebudayaan, perdagangan, dan yang lainnya.

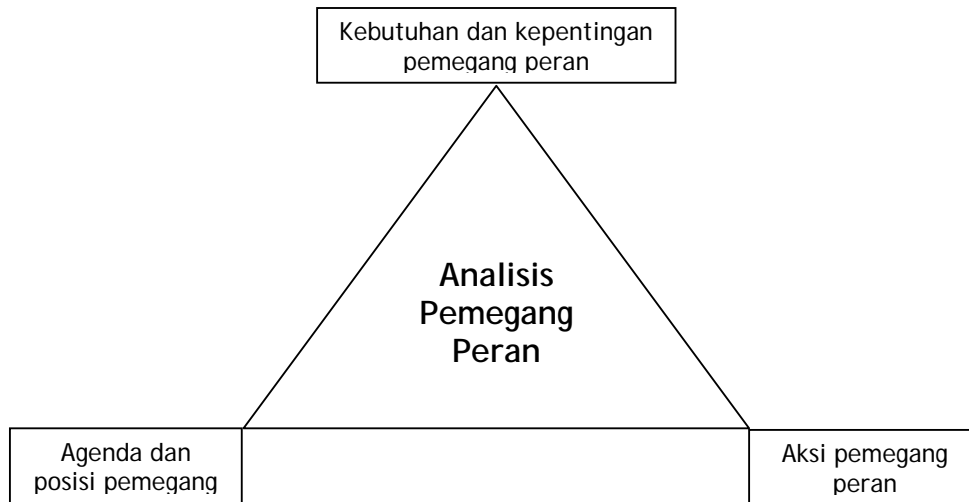
Tangkai (faktor yang terdekat)

Tangkai memberi gambaran kepada orang-orang mengenai penyebab yang terdekat dan dapat dilihat dari munculnya perdamaian di 'permukaan' (kelopak). Sebagai contoh adalah adanya mekanisme resolusi konflik, tradisi dialog antar agama, dan yang lainnya.

Akar (penyebab struktural dari perdamaian)

Adalah penyebab struktural dari perdamaian. Sebagai contoh adalah saling ketergantungan dalam bidang ekonomi, sejarah koeksistensi, dan perkawinan antarkelompok.

Gambar 5
Segitiga Pemegang Peran



Sepuluh Pesan Pembelajaran dalam Memahami Konflik

1. Tidak semua konflik itu buruk. Konflik dapat diasosiasikan dengan suatu perkembangan. Kita cenderung untuk mempunyai sikap yang negatif terhadap konflik, tetapi konflik tidak dapat dihindari, konflik juga diperlukan dalam interaksi manusia dan interaksi sosial, terutama dalam lingkungan politik.
2. Memahami dinamika perdamaian sama pentingnya dengan memahami dinamika konflik (kedua dinamika ini tidak selalu bertentangan).
3. Tujuan dari manajemen konflik seharusnya untuk menghubungkan konflik politik dalam; dan melalui proses yang nir-kekerasan.
4. Dinamika perdamaian perlu untuk dipelihara dalam rangka mengelola konflik kekerasan.
5. Pemahaman konflik yang menyeluruh merupakan suatu keharusan, meliputi sebuah pemahaman yang juga melihat konflik pada tingkat yang berbeda (lokal, nasional, regional, internasional) dan melalui lensa yang berbeda-beda (sosial, politik, sumber daya, keamanan).
6. Analisis konflik memerlukan pemahaman atas hubungan dinamis yang kompleks antara konflik, perdamaian, dan pemegang peran (permasalahannya dan orang-orangnya).
7. Perspektif mengenai penyebab dan dinamika konflik akan berbeda, tergantung pada sudut pandangnya (keseimbangan sangatlah penting).
8. Menanyakan gejala konflik dan perdamaian akan membantu untuk memahami akar permasalahan dari perdamaian dan konflik, juga perdamaian dan konflik yang terdekat.
9. Analisis pemegang peran melibatkan segitiga aksi, kebutuhan, dan agenda.
10. Analisis dan observasi konflik dapat mempengaruhi dinamika konflik.

3. Berbagai Pendekatan untuk Mengelola Konflik

Pencegahan Konflik

Bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang diwarnai aksi kekerasan.

Penyelesaian Konflik

Bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan perdamaian.

Pengelolaan Konflik

Bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat.

Resolusi Konflik

Menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.

Transformasi Konflik

Mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari pertikaian menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

3.a. Pendekatan dalam Penyelesaian Konflik:

- Pendekatan Obyektif: fokus terhadap obyek/isu yang dipertentangkan.
- Pendekatan Subyektif: meningkatkan komunikasi dan membangun pemahaman antara pihak-pihak yang berkonflik.

3.b. Mengelola Konflik

Langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mengelola konflik secara langsung:

1. Persiapan intervensi
2. Meningkatkan kesadaran dan tindakan untuk mendukung perubahan.
3. Pencegahan.
4. Mempertahankan kehadiran intervensi.
5. Mengupayakan penyelesaian konflik.

Persiapan Intervensi

- Mengidentifikasi dan mengubah pendekatan terhadap konflik: kerangka kerja untuk memahami reaksi seseorang terhadap konflik.
- Mengidentifikasi dan mengurangi prasangka: untuk mengurangi *stereotype* dan prasangka pribadi.

Meningkatkan kesadaran dan tindakan untuk mendukung perubahan

- Lobi: pendekatan terhadap orang-orang kunci/pengambil kebijakan.
- Kampanye: mobilisasi dukungan publik untuk perubahan kebijakan.
- Tindakan langsung anti kekerasan untuk mengubah penindasan dan situasi yang tidak adil.

Pencegahan

- Menerapkan aturan main.
- Membuat garis demarkasi antara pihak yang berkonflik.

Mempertahankan kehadiran intervensor:

- Perlindungan tanpa senjata: penjagaan fisik untuk melindungi individu/kelompok.
- Pemantauan dan observasi untuk mendapatkan *update* situasi konflik.

Mengupayakan penyelesaian konflik:

- Membangkitkan kepercayaan pihak-pihak yang berkonflik.
- Memfasilitasi dialog: komunikasi langsung pihak-pihak yang berkonflik.
- Negosiasi: untuk mencapai penyelesaian melalui interaksi tatap muka antara pihak-pihak yang berkonflik.
- Mediasi: kedua pihak yang berkonflik menunjuk satu orang yang disepakati sebagai mediator.
- Arbitrase oleh hakim.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, M. B, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace? Or War*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, Inc., 1999
- Curle, Adam, *Making Peace*, London: Tavistock, 1971
- FEWER, International Alert, and Saferworld, *Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: Tools for peace and conflict impact assessment*. London, 2003
- FEWER, *Generating the Means to an End: Planning Integrated Responses to Early Warning (Second Edition)*. London, August 2000
- Fisher, et.al, *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak*, The British Council – Indonesia, 2000
- Fisher, S., Abdi, D. I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S., and Williams, S. *Working With Conflict*. London: Zed Books, 2000
- Galtung, Johan, *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*, London: Sage, 1996
- Goor, L. van de, "Causes of Conflict in the Third World" dalam *Major Findings of the Research Project* (Netherlands: Netherlands Institute of International Relations Clingendel), Ringkasan Eksekutif, 1996
- Kriesberg, Louis, *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 1998.
- Lederach, J. P. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace. 1997
- Mayer, Bernard, *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000
- McCartney, Clem, "Striking a Balance: The Northern Ireland Peace Process" dalam *Accord Peace Journal*, 8 Desember 1999, hal. 1-11.
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham, dan Tom Woodhouse, *Contemporary Conflict Resolution*, Cambridge: Polity Press, 1999
- Ruth-Heffelbower, Duane. *Conflict and Peacemaking Across Cultures: Training for Trainers*. Fresno: Fresno Pacific University. 1999
- Sandole, D dan Merwe, H, ed, *Conflict Resolution Theory and Practice*, Manchester University Press, UK, 1993
- Smith, D. *Getting their Act Together: Towards a Strategic Framework for Peace-building*. PRIO, Oslo. 2003
- Van de Goor, L. and Versteegen, S. Conflict Prognosis. *Bridging the Gap between Early Warning and Response. Part One and Two*. Clingendael Institute, The Hague. 1999

Modul: 2
Materi: Manajemen dan Resolusi Konflik
Sesi : 3 Sesi

Output yang diharapkan

- membangun pemahaman dan kesadaran tentang bagaimana merespon konflik
- membangun pengetahuan dan ketrampilan untuk membuat strategi aksi yang terkait dengan manajemen dan resolusi konflik
- meningkatkan kepekaan peserta untuk mengelola dan mentransformasi konflik
- mengenalkan perbedaan antara manajemen dan resolusi konflik

1. CONFLICT ASSESMENT

Conflict assessment adalah sebuah proses pengumpulan informasi yang sistematis mengenai dinamika konflik. Panduannya menekankan pada data yang berbasis pada partisipan dan *open-ended* sebagai jalan/cara untuk menspesifikasi proses konflik. Pendekatan semacam ini secara khusus berguna bagi pihak ketiga seperti orang-orang yang melakukan intervensi dan mahasiswa yang ingin menekuni konflik tertentu. Sebagai pihak dalam konflik, seseorang dapat menggunakan panduan untuk mengumpulkan informasi baik dari dirinya maupun dari orang lain mengenai konflik. Dalam kasus yang lain, seseorang membutuhkan informasi utama dari para pihak, bahwa mereka adalah pihak yang menciptakan dan membuat konflik terus berlanjut.

Terdapat sejumlah panduan asesmen, antara lain panduan pemetaan konflik dari Paul Wehr, Hocker-Wilmot, dan lainnya. Terkait dengan tujuan asesmen, panduan itu sendiri bisa dikombinasikan atau dimanifestasikan dalam bentuk lain untuk secara khusus terfokus pada satu sasaran asesmen. Konflik setiap saat berubah dan sebuah asesmen dibatasi oleh satu jangka waktu dimana informasi dikumpulkan: seseorang bisa mendapatkan informasi yang berbeda dengan melakukan asesmen lebih awal atau dalam proses konflik kemudian.

Pemetaan Konflik oleh Paul Wehr

Dalam bukunya *Conflict Regulation*, Wehr (1979) menuliskan panduan pemetaan konflik untuk memberi intervensor dan pihak-pihak yang berkonflik pemahaman yang lebih jelas mengenai situasi awal, sifat, dinamika dan kemungkinan-kemungkinan untuk penyelesaian konflik (hal. 19). Pemetaan tersebut meliputi informasi berikut ini:

Ringkasan deskripsi (maksimum 1 halaman)

Conflict History. Situasi awal dan kejadian-kejadian utama dalam evolusi konflik maupun konteksnya. Adalah penting untuk membuat perbedaan antara hubungan konflik yang bersifat interaktif diantara para pihak dan konteks dimana konflik terjadi.

Conflict Context. Adalah penting untuk memastikan cakupan dan karakter dari konteks atau setting dimana konflik berlangsung. Dimensi yang dimaksud adalah batasan geografis, struktur politik, relasi/hubungan, yurisdiksi, jaringan, pola komunikasi, dan metode pengambilan

keputusan. Hampir semua dimensi ini dapat diterapkan dalam berbagai tipe konflik, mulai dari konflik interpersonal ke konflik di tingkat internasional.

Conflict Parties. Adalah pihak yang memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam konflik dan memiliki kepentingan yang penting terhadap apa yang dihasilkan oleh konflik itu sendiri.

Pihak Utama: adalah pihak-pihak yang tujuannya adalah (atau yang dimaknai oleh mereka sebagai pihak), tidak kompatibel/cocok dan berinteraksi secara langsung untuk mengejar tujuan-tujuannya tersebut. Jika pihak-pihak dalam konflik ini adalah organisasi atau kelompok, maka masing-masing bisa berisikan sejumlah unit kecil yang berbeda dalam hal keterlibatan dan investasi mereka dalam konflik.

Pihak Kedua: adalah pihak-pihak yang memiliki kontribusi tidak langsung dari yang dihasilkan oleh sebuah pertikaian. Namun demikian pihak-pihak ini tidak merasa bahwa mereka terlibat secara langsung dalam konflik/masalah tersebut. Dalam perkembangannya, pihak kedua ini bisa menjadi pihak utama dan begitu pula sebaliknya.

Pihak Ketiga yang Berkepentingan: adalah mereka yang memiliki kepentingan dalam suksesnya penyelesaian konflik.

Informasi yang terkait dengan pihak-pihak dalam konflik sebagai tambahan untuk deskripsi di atas akan meliputi sifat dari relasi kuasa di antara para pihak (sebagai contoh: bersifat simetris atau asimetris); sifat kepemimpinan dari para pihak; tujuan utama dari masing-masing pihak dalam konflik; dan potensi untuk melakukan koalisi di antara para pihak.

Issues. Biasanya, konflik akan terbangun dari satu isu atau lebih yang muncul dari atau mengarah pada sebuah keputusan. Masing-masing isu dapat dilihat sebagai sebuah titik ketidaksetujuan yang mesti dipecahkan. Isu dapat diidentifikasi dan dikelompokkan sesuai dengan faktor pemicu utama.

Berbasis pada fakta: ketidaksepakatan atas sesuatu yang dikarenakan oleh cara para pihak memandang hal tersebut. Penilaian dan persepsi adalah pemicu utama konflik dalam hal ini.

Berbasis nilai: ketidaksepakatan atas apa yang seharusnya menjadi batasan dari sebuah kebijakan, hubungan, atau sumber konflik lainnya.

Berbasis pada kepentingan: ketidaksepakatan atas siapa yang akan mendapatkan sesuatu dalam distribusi sumberdaya yang langka/terbatas jumlahnya (kekuasaan, hak khusus, keuntungan ekonomi, juga respek/penghormatan)

Nonrealistis: berasal dari berbagai sumber selain persepsi yang berbeda, kepentingan atau nilai. Contohnya, gaya berinteraksi yang digunakan oleh para pihak, kualitas komunikasi di antara mereka, atau aspek-aspek dari setting fisik seperti ketidaknyamanan fisik.

Dengan sejumlah pengecualian, konflik akan dipengaruhi oleh sejumlah ketidaksepakatan yang muncul dari berbagai sumber yang digambarkan di atas, namun biasanya satu sumber akan terlihat paling jelas. Adalah berguna untuk tidak mengidentifikasi masing-masing isu dengan cara ini namun mengidentifikasi juga gap

yang signifikan dalam persepsi, nilai, dan kepentingan yang memotivasi masing-masing pihak.¹

Dynamics. Konflik sosial memiliki kesamaan meski dinamikanya tidak selalu bisa diprediksi. Pengenalan dinamika dapat membantu intervensor menemukan jalan dari sebuah konflik. Orang yang melakukan intervensi harus mencari cara untuk menjaga dan menjadikannya sebagai dinamika dari pengaturan dan penyelesaian. Hal-hal tersebut antara lain adalah:

Precipitating events atau peristiwa/kejadian pemicu, yang mengisyaratkan masalah/sengketa di tingkat permukaan.

Munculnya transformasi serta peningkatan isu. Isu akan berubah saat konflik kian meningkat—isu khusus akan menjadi digeneralisasi, isu tunggal menjadi berganda, kesepakatan yang bersifat non-personal dapat menjadi pertengkaran yang bersifat personal.

Polarisasi. Jika para pihak mencari konsistensi internal dan koalisi dengan sekutu, dan para pemimpin mengkonsolidasikan posisinya, maka pihak-pihak dalam konflik memiliki kecenderungan menuju bipolarisasi—berada dalam 2 kutub yang bisa mengarah pada intensitas konflik yang kian meningkat atau bisa pula menuju penyederhanaan dan penyelesaian konflik.

Spiraling. Melalui proses yang timbal balik dan beruntun, masing-masing pihak mungkin mencoba untuk meningkatkan sikap tidak bersahabat atau merusak lawannya di tiap babak, dengan meningkatnya pula sikap yang sama dari lawan. juga dimungkinkan adanya penurunan spiral/lingkaran, dimana pihak lawan secara timbal balik dan bertambah mengurangi sikap tidak bersahabat serta kekakuan dalam interaksi mereka.

Stereotyping and mirror-imaging. Pihak lawan kerap hadir untuk memaknai satu dengan lainnya sebagai representasi yang bersifat non-personal dari arah yang berlainan dengan karakter mereka sendiri yang baik serta yang bisa dijadikan contoh. Proses ini mendorong adanya kekakuan dalam posisi dan terciptanya miskomunikasi dan misinterpretasi diantara pihak-pihak yang berkonflik.

Cara alternative untuk penyelesaian masalah. Masing-masing pihak dan kerap kali pengamat yang tidak terlibat memiliki saran-saran untuk memecahkan konflik. Dalam konflik yang terjadi dalam kerangka penyusunan kebijakan formal, pilihannya bisa berupa rencana-rencana formal/resmi. Dalam konflik interpersonal, alternatif bisa berupa perubahan sikap yang disarankan kepada atau oleh para pihak. Adalah hal paling mendasar untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin kebijakan yang sudah nampak dalam konflik. Kebijakan-kebijakan tersebut harus dibuat terlihat bagi kedua pihak yang berkonflik dan pihak yang melakukan intervensi. Intervenor kemudian bisa menyarankan alternative yang baru atau mengkombinasikan alternatif-alternatif yang sudah diidentifikasi.

Conflict Regulation Potential. Dalam tiap situasi konflik bisa ditemui sumber-sumber untuk membatasi dan mungkin memecahkan konflik. Proses pemetaan memperhatikan sumber-sumber ini, meski masih dalam tahapan awal. Sumber-sumber yang dimaksud adalah sebagai berikut:

¹ Dalam hal ini nilai didefinisikan sebagai kepercayaan (*beliefs*) yang membatasi posisi para pihak dalam sebuah isu, contohnya pertumbuhan ekonomi yang selalu diharapkan. Adapun kepentingan didefinisikan sebagai hasrat/keinginan para pihak atau bagian yang diharapkan dari sumberdaya yang langka/terbatas jumlahnya, seperti kekuasaan, uang, gengsi, kehormatan, kelas, dll.

Faktor-faktor pembatas yang bersifat internal, seperti nilai dan kepentingan yang sama yang dimiliki pihak-pihak yang berkonflik, atau nilai yang bersifat intrinsik dari relasi antarmereka yang tidak hanya ingin menghancurkan, atau tekanan yang tumpang tindih dari berbagai komitmen para pihak yang menghambat penyelesaian konflik.

Faktor pembatas yang bersifat eksternal seperti otoritas yang lebih tinggi yang mampu mengintervensi dan memaksakan kesepakatan atau upaya mediasi dari luar konflik.

Pihak ketiga yang netral atau yang berkepentingan, yang dipercaya oleh para pihak, dan yang mampu memfasilitasi komunikasi, menengahi sengketa, atau mengalokasikan sumberdaya finansial untuk mengurangi masalah kelangkaan.

Teknik mengelola konflik, teknik yang sudah terbiasa bagi pihak-pihak yang berbeda dalam konflik dan juga teknik yang dikenal berguna di berbagai tempat lainnya. Metode tersebut bisa berupa mediasi, konsiliasi, dan control atas rumor yang memecah isu serta memperpanjang jangka waktu untuk mendorong kesepakatan.

Menggunakan alat pemetaan. Peta konflik paling berguna (dan juga cukup mendasar) sebagai langkah awal dalam melakukan intervensi. Pemetaan menghasilkan penilaian yang bisa menginformasikan tentang apakah intervensi bisa berlanjut. Pemetaan juga membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk melangkah dari dan membuat mereka merasa diluar proses dimana mereka telah teramat dekat. Jika orang yang melakukan pemetaan memutuskan untuk melakukan intervensi lebih lanjut, berbagi peta bisa membuat konflik lebih terurai dan membuatnya lebih mudah untuk dipecahkan. Akhirnya, pemetaan membantu demistifikasi proses konflik itu sendiri, yang bagi banyak orang terlihat membingungkan, tidak dapat dimengerti, tidak dapat dijelaskan, dan secara menyeluruh merupakan fenomena yang membuat frustrasi.

Pendekatan USAID

Pendekatan lain dalam *Conflict Assesment* ini diberikan oleh USAID, yang dituangkan dalam sebuah Manual Analisis Konflik. Secara umum pendekatan tersebut hampir sama dengan pendekatan yang ditawarkan oleh Paul Wehr diatas. Pendekatan yang ditawarkan oleh USAID mencakup:

1. Pihak – pihak yang terlibat
2. Isu Konflik
3. Konteks dan Latar belakang
4. Pertanyaan penting lainnya

Pendekatan kedua dapat dilihat pentahapannya secara detil di bawah ini:

Pihak-Pihak Yang Terlibat

A. Siapakah mereka?

1. *Siapa yang bertanggungjawab mengambil keputusan?*
2. *Siapa yang akan terkena dampak dari solusi yang akan diambil?*

3. *Siapa yang dapat menentang atau mendukung keputusan tertentu?*
- B. *Siapakah stakeholder utama?*
1. *Siapakah stakeholder utama? Mengapa?*
 2. *Siapakah stakeholder sekunder?*
- C. *Bagaimana mereka mengorganisasi diri?*
1. *Apakah pihak yang terlibat merupakan organisasi?*
 2. *Bagaimana strukturnya – hirarkis? Kolektif?*
 3. *Apakah pimpinan organisasi jelas?*
 4. *Bagaimana hubungan antara pimpinan dan yang lain?*
- D. *Apa basis kekuasaan dan pengaruh masing-masing pihak?*
1. *Apakah ada pihak yang dapat memblokir keputusan yang tidak mereka terima?*
 2. *Apakah ada pihak yang memiliki insentif meningkatkan (eskalasi) konflik?*
 3. *Apakah ada pihak yang memerlukan bantuan dan dampingan supaya dapat berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan bersama?*
 4. *Bisakah pihak-pihak membuat dan menerapkan keputusan yang mereka terima?*
- E. *Bagaimana kekuasaan digunakan dalam konflik?*
1. *Apakah ada pihak yang menggunakan kekuasaan mereka untuk menghalangi pihak lain dalam mencapai tujuan mereka?*
 2. *Apakah ada pihak yang menggunakan kekuasaan dan pengaruh mereka untuk membantu pihak lain?*
- F. *Apa yang diinginkan oleh setiap pihak?*
1. *Apakah posisi yang dinyatakan oleh setiap pihak?*
 2. *Apakah sasaran yang dinyatakan oleh setiap pihak?*
 3. *Apakah kepentingan mendasar setiap pihak?*
 4. *Apakah posisi, sasaran, kepentingan, nilai, dan isu pihak tertentu mengancam identitas pihak lain?*
 5. *Apakah ada kepentingan bersama yang dapat menjadi basis bagi kesepakatan?*

- G. Bagaimana hubungan di antara mereka di masa lalu?
1. *Apakah ada sejarah hubungan di antara pihak-pihak yang bertikai?*
 2. *Apakah sejarah hubungan tersebut penuh konflik atau produktif?*
 3. *Apakah hubungan tersebut ditandai dengan rasa percaya dan hormat?*
 4. *Apakah ada pihak yang menghindari dari pihak lain karena menganggap sulit berhubungan dengan mereka?*
- H. Bagaimana hubungan mereka saat ini?
1. *Apakah hubungan di antara pihak-pihak berubah sepanjang waktu?*
 2. *Apakah saat ini ada hubungan kerja di antara mereka?*
 3. *Bagaimana pihak-pihak berkomunikasi satu sama lain?*
 4. *Jika mereka tidak berkomunikasi secara langsung, apakah ada perantara atau penengah yang dapat dipercaya?*
 5. *Apakah pihak-pihak yang terlibat saling menerima peran masing-masing dalam mengembangkan keputusan bersama?*
- I. Bagaimana keinginan mereka terhadap hubungan di masa yang akan datang?
1. *Apakah di antara pihak-pihak tersebut ada keinginan menjalin hubungan kerja di masa mendatang?*
 2. *Apakah pihak-pihak yang terlibat harus bekerja sama dalam menerapkan kesepakatan?*
 3. *Apakah pihak-pihak terpaksa berinteraksi secara reguler karena pekerjaan atau jaringan mereka?*

Isu Konflik

- J. Apa sajakah yang menjadi isu konflik?
1. *Bagaimana setiap pihak menggambarkan apa yang menjadi masalah atau isu pokok mereka?*
 2. *Apakah isunya berbeda bagi mereka yang memiliki otoritas untuk mengambil keputusan dibandingkan mereka yang ingin mempengaruhi keputusan?*
 3. *Dapatkah masalah yang ada ditangani dalam suatu proses pengambilan keputusan bersama?*
 4. *Apakah ada isu dan masalah sekunder yang akan mempengaruhi proses atau hasil manajemen konflik?*
 5. *Apakah ada bingkai yang dapat mempertemukan keprihatinan semua pihak?*

- K. Bagaimana isu dibingkai? Integratif? Distributif? Redistributif?
1. *Apakah masalahnya either-or dan zero-sum?*
 2. *Dapatkah masalah-masalah yang distributif atau redistributif dapat dibingkai secara integratif?*
 3. *Dapatkah sumber daya yang dipertikaikan ditingkatkan?*
- L. Bagaimana setiap pihak memandang pilihan yang tersedia bagi setiap isu atau masalah?
1. *Apakah opsi dan alternatif telah dikembangkan bagi setiap masalah pokok?*
 2. *Apakah opsi yang ada didefinisikan secara jelas?*
 3. *Apakah jalan keluar potensial telah dieksplorasi pihak-pihak yang bertikai?*
 4. *Apakah ada opsi dan jalan keluar yang memenuhi kebutuhan semua pihak?*
 5. *Apakah ada pihak yang merasa bahwa tidak ada opsi dan solusi yang memenuhi kebutuhan mereka?*
- M. Apa data dan informasi yang diperlukan?
1. *Apakah setiap pihak percaya bahwa data yang memadai tersedia?*
 2. *Apakah data yang tersedia dan analisisnya dinilai benar dan dapat dipercaya oleh pihak-pihak yang bertikai?*
 3. *Apakah setiap pihak merasa puas dengan data yang ada?*

Konteks dan Latar Belakang

- N. Apakah sejarah situasi konflik?
1. *Apakah ada tahapan-tahapan konflik seperti laten, muncul, berlarut, litigasi?*
 2. *Apakah ada peristiwa eksternal yang mempengaruhi situasi? Bagaimana? Apakah al itu akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan?*
- O. Apakah ada parameter eksternal yang harus diikuti?
1. *Apakah ada peraturan dan regulasi yang mengatur situasi yang ada? Apakah ada fleksibilitas di sini?*
 2. *Apakah ada situasi serupa yang hasilnya akan mempengaruhi apa yang sedang terjadi?*
- P. Apakah ada proses formal yang tepat digunakan untuk penyelesaian isu ini?
1. *Bisakah seluruh stakeholder menggunakan proses formal yang ada?*
 2. *Apakah proses formal yang ada bersifat administratif, legislatif, atau konsensus?*

Pertanyaan Penting Lainnya

- Q. Apakah ada forum yang dapat digunakan menyelesaikan masalah ini?
1. *Apakah ada forum yang di masa lalu pernah digunakan menangani masalah ini? Apakah hasilnya produktif?*
 2. *Apakah ada isu tertentu yang memerlukan forum tertentu?*
- R. Bagaimana setiap pihak melihat alternatif-alternatif penyelesaian masalah?
1. *Bagaimana pihak-pihak yang berkonflik memandang alternatif yang tersedia bila negosiasi gagal? Apakah alternatif terbaik? Apakah alternatif terburuk?*
 2. *Apakah ada forum yang tidak memiliki kredibilitas menurut sudut pandang pihak tertentu?*

2. PENCEGAHAN KONFLIK

Pengertian

Yang dimaksud dengan pencegahan konflik atau *conflict prevention* adalah tindakan menghimpun dan menganalisis informasi yang bersumber dari daerah-daerah yang sedang dilanda krisis dengan tujuan

- (1) mengantisipasi peningkatan atau eskalasi konflik yang keras,
- (2) mengembangkan respon yang tepat terhadap krisis tersebut, dan
- (3) penyajian pilihan-pilihan tindakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (di tingkat daerah, nasional, atau, bila perlu, tingkat internasional) dengan tujuan pengambilan keputusan dan tindakan pencegahan.

Mengapa pencegahan perlu?

Nasihat dokter, yaitu mencegah lebih baik daripada mengobati, juga berlaku sehubungan dengan konflik sosial. Akan tetapi, nasihat ini sering diabaikan. Pencegahan jarang dilakukan; dan respon terhadap konflik seringkali baru muncul setelah konflik meletus menjadi kekerasan terbuka dengan korban dan kerusakan besar.

Siapa yang melakukan pencegahan konflik?

Ada banyak pihak yang dapat dilibatkan dalam usaha pencegahan konflik, seperti pemerintah daerah, organisasi internasional, lembaga swadaya masyarakat, tokoh masyarakat, tokoh agama, polisi dan aparat penegak hukum, atau wakil-wakil dari berbagai kelompok masyarakat yang beraneka ragam latar belakang agama, etnis, suku, gender, dan kelompok umurnya. Dalam kegiatan pencegahan konflik, berlaku prinsip: semakin banyak yang terlibat, semakin baik. Polisi dapat menjadi katalis atau pemangkin pencegahan konflik.

Apa yang dilakukan dalam rangka mencegah konflik?

- Membangun **visi bersama**. Di masyarakat yang majemuk, sudah tentu timbul pandangan dan persepsi yang berbeda mengenai berbagai macam hal, termasuk mengenai konflik dan perdamaian. Ada yang menekankan dampak perilaku dan kekerasan konflik, seperti korban yang jatuh dan kerusakan yang ditimbulkan, ada pula yang menekankan situasi dan penyebab struktural konflik seperti ketimpangan sosial dan pelanggaran hak asasi manusia. Ada yang menganggap perdamaian adalah ketiadaan dan penghentian tindakan kekerasan, ada pula yang menganggap perdamaian sebagai terpenuhinya semua kebutuhan pokok masyarakat. Kegiatan membangun visi bersama, misalnya melalui dialog dan lokakarya, sangat perlu supaya pihak-pihak yang terlibat menyepakati respon dan tindakan bersama.
- Mengidentifikasi **gelagat** atau gejala dini yang menunjukkan bahwa konflik yang mengandung kekerasan dapat terjadi di suatu masyarakat. Bila sejak dini kita memiliki informasi dan pengetahuan mengenai gelagat konflik, berarti ada waktu merumuskan dan menerapkan tanggapan atau tindakan yang dapat dilakukan terhadap gelagat tersebut. Informasi mengenai gelagat konflik juga perlu disosialisasikan supaya masyarakat memiliki kesadaran tentang persoalan yang mereka hadapi. Kesadaran masyarakat luas ini diperlukan supaya tercipta kehendak politik (*political will*) yang akan

mengambil tindakan-tindakan preventif.

- Mengkaji **ciri-ciri** daerah yang diduga akan dilanda konflik. Ketika merencanakan kegiatan pencegahan dan penanggulangan konflik, kita harus memperhatikan keanekaragaman daerah dilihat dari sudut komposisi penduduk, kompleksitas masalah, dan kegawatan situasi yang dihadapi. Yang perlu diperhatikan adalah soal-soal yang menyangkut politik dan kepemimpinan politik, ekonomi dan lingkungan, dan masalah-masalah sosial serta kependudukan. Perkiraan dan analisis terhadap ciri-ciri setempat ini perlu supaya kita dapat merumuskan jalan keluar yang sesuai dengan kondisi dan situasi daerah tersebut.
- Mengajak dan melibatkan pemerintah, dewan perwakilan rakyat, organisasi, lembaga, kelompok masyarakat, dan pihak-pihak lain yang penting dan berkepentingan dalam prevensi konflik. Untuk itu, ada baiknya para peserta yang diundang relatif **berkepentingan** dengan kegiatan pencegahan konflik dan memiliki potensi yang cukup besar dalam memperluas **dampak** yang akan timbul dari kegiatan tersebut. Juga perlu diperhatikan pihak atau aktor mana yang paling penting dalam usaha mencegah konflik? Kegiatan koordinasi dan membangun dukungan terhadap usaha pencegahan konflik akan lebih mudah dijalankan bila pihak yang terpenting dan penting diikutsertakan di dalam kegiatan.
- Mendasarkan rencana pencegahan konflik berdasarkan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki lembaga, organisasi, atau kelompok yang ikut serta dalam usaha tersebut. Supaya kegiatan pencegahan konflik dapat berjalan berkesinambungan, kegiatan tersebut harus didasarkan atas kapasitas dan **kemampuan setempat**. Pengalaman menunjukkan bahwa kapasitas suatu masyarakat dalam mengelola konflik dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, penerapan hak asasi manusia, dan kerjasama di antara kelompok-kelompok masyarakat yang memiliki latar belakang beraneka ragam. Pihak luar, misalnya polisi, lembaga penelitian universitas, dan LSM, dapat menjadi fasilitator atau pendamping yang menyediakan bantuan pengetahuan dan keterampilan. Tetapi, modal utama dan inisiatif pencegahan konflik harus dilandaskan atas kapasitas setempat.
- Menjalin suasana saling pengertian dan **kemitraan** dengan pemerintah, aparat keamanan, atau "kelompok-kelompok tertentu." Di kalangan pemerintah dan aparat keamanan, bisa saja timbul kecurigaan terhadap usaha-usaha perencanaan dan kegiatan pencegahan konflik. Sebab, mereka terbiasa menangani konflik ketika meletus menjadi kekerasan terbuka dan meluas. Perlu diluangkan waktu beraudiensi dengan pemerintah dan pemegang otoritas lainnya. Selain itu, di dalam suatu masyarakat bisa jadi ada "kelompok tertentu" yang dapat mengganggu atau menggagalkan rencana pencegahan sehingga mereka juga perlu "diperhitungkan."
- Langkah dan respon yang diambil dalam kegiatan pencegahan konflik sebaiknya dibedakan kepada langkah jangka pendek (misalnya, setahun), jangka menengah (misalnya 2-4 tahun), dan jangka panjang (misalnya 10 tahun). Dengan menyusun **penjangkaan** yang rapih, langkah yang satu akan memperkuat langkah yang lain, sehingga dampak yang timbul juga menjadi lebih langgeng.
- Langkah dan respon yang diambil dalam kegiatan pencegahan konflik sebaiknya mencakup langkah di berbagai **bidang kehidupan** masyarakat, seperti bidang politik

dan pemerintahan, bidang ekonomi, dan bidang sosial-kebudayaan. Perhatian kepada berbagai dimensi kehidupan ini perlu mengingat gelagat konflik yang banyak dan bersumber dari berbagai lapangan kehidupan masyarakat.

Petunjuk/indikator apa yang perlu diperhatikan?

Petunjuk, gelagat, atau indikator konflik bervariasi dari satu tempat ke tempat lain. Sebagian dari indikator konflik bersifat umum dan lumrah didapati dalam berbagai kasus. Sebagian lainnya adalah indikator atau gelagat yang khas di suatu tempat. Seringkali, masyarakat di suatu tempat memiliki penginderaan yang lebih tajam mengenai potensi dan gelagat konflik di lingkungan mereka. Akan tetapi, ada kalanya mereka tidak memiliki mekanisme yang ampuh untuk merumuskan dan menerapkan tindakan dan respon terhadap gelagat tersebut.

Petunjuk atau gelagat tersebut ada yang bersifat politis, ekonomi, sosial budaya.

- Contoh gelagat konflik yang sifatnya **politis** adalah: pelanggaran hak asasi manusia (seperti penangkapan semena-mena, penculikan, pembunuhan politik); peledakan bom, pengungsian, campur tangan militer dalam masalah-masalah politik.
- Contoh gelagat konflik yang sifatnya **ekonomis** adalah: pengangguran, kemiskinan, kesenjangan pendapatan, masalah tanah/lahan, kemerosotan lingkungan hidup, dll.
- Contoh gelagat konflik yang sifatnya **sosial-budaya** adalah: diskriminasi (berdasarkan ras, etnis, agama, dan gender), kurangnya akses ke media massa, ketiadaan pengakuan terhadap identitas budaya suatu kelompok, dll.

Petunjuk atau gelagat konflik juga dapat dibedakan kepada indikator struktural, indikator pemicu, dan indikator akselerator.

- Gelagat yang bersifat **struktural** dan melembaga di dalam masyarakat bermacam-macam bentuknya. Seringkali, gelagat struktural ini dianggap sebagai latar belakang atau kondisi konflik. Contohnya adalah pengucilan politik secara sistematis terhadap kelompok atau golongan tertentu, ketimpangan ekonomi yang parah, kemerosotan lembaga-lembaga publik, pergeseran demografis, kemerosotan lingkungan dan lahan, dan perubahan sosial yang mendasar.
- Gelagat **pemicu** adalah peristiwa tertentu yang menjadi katalis meletusnya kekerasan. Peristiwanya yang dapat memicu kekerasan amat bervariasi, seperti pembunuhan, perkelahian, penipuan dalam pemilihan, kecelakaan lalu lintas, dan lain-lain.
- Indikator atau gelagat **akselerator**, yaitu peristiwa atau perkembangan tertentu yang dapat meningkatkan suasana tegang dan menonjolkan sisi yang paling rawan di dalam masyarakat. Bentuknya pun bisa beraneka ragam, seperti masuknya pendatang atau migran baru, peralihan fungsi lahan (dari pertanian ke industri), munculnya ketentuan atau peraturan baru dari pemegang otoritas, kenaikan harga-harga sembako, dan lain-lain.

Apa lagi?

Apabila kita sudah merumuskan rencana aksi dan menerapkannya dalam rangka mencegah dan menanggulangi konflik, persoalan belum selesai. Kita masih perlu memperhatikan beberapa hal lain demi kelangsungan dan kesinambungan kegiatan. Hal-hal lain yang perlu diperhatikan adalah:

- Perhatikan dan cermati dampak dan konsekuensi yang timbul dari program pencegahan konflik terhadap pihak-pihak yang secara langsung dan tidak langsung terkait dengan program pencegahan tersebut.
- Cermati siapa (atau pihak mana) yang mendukung, menentang, atau netral sehubungan dengan program pencegahan konflik, dan dari kalangan mana mereka (dilihat dari sudut politik, ekonomi, dan sosial-budaya).
- Fleksibilitas dan ketidakterdugaan perlu juga mendapatkan perhatian kita. Dalam kehidupan sosial, lebih-lebih di masa pencaroba seperti sekarang ini, banyak sekali unsur-unsur ketidakpastian dan ketidakterdugaan. Oleh sebab itu, sembari kita merancang rencana pencegahan dan menerapkannya, kita juga perlu terbuka kepada perubahan dan penyesuaian bila dirasa perlu.

INTERVENSI KERUSUHAN: Peran Aparat Keamanan

Intervensi oleh aparat keamanan, seperti polisi, sangat diperlukan dalam mengatasi kerusuhan. Apa yang perlu diperhatikan ketika melancarkan intervensi terhadap kerusuhan?

1. Tujuan utama intervensi adalah mengontrol kerusuhan supaya eskalasi lebih lanjut dapat dihindari. Ini mencakup:
 - Membatasi dan melokalisasi wilayah kerusuhan supaya tidak menyebar dan bertambah banyak pesertanya.
 - Memencarkan massa yang ikut kerusuhan.
 - Membersihkan tempat kerusuhan.
 - Menjalankan tugas patroli.
2. Intervensi dan reaksi aparat keamanan terhadap kerusuhan, lebih-lebih yang berskala besar dan menyangkut isu-isu yang peka, perlu direncanakan dan dikelola dengan matang.
3. Pengerahan kekuatan yang tidak memadai, dilihat dari skala dan tingkat eskalasi kerusuhan dapat menggagalkan intervensi.
4. Pengerahan kekuatan yang lebih besar dari yang dibutuhkan, atau penggunaan secara-cara penanganan yang penuh kekerasan, dapat menyulut reaksi-balik yang tidak kalah kerasnya dari massa, bukannya meredakan kerusuhan: Ibarat menyiram api dengan bensin! Akibatnya kerusuhan semakin meluas dan mendalam; yaitu mengalami eskalasi lebih lanjut.
5. Aparat penegak keamanan dan ketertiban perlu menjalankan tugasnya dengan penuh percaya diri, kompak, dan mengikuti aturan yang ada. Sikap panik dan "overacting" perlu dihindari karena tidak produktif dalam situasi kerusuhan.

6. Aparat perlu menjaga netralitas seperti dituntut oleh sumpah profesinya. Sikap tidak memihak dan obyektif merupakan syarat penting intervensi yang dilakukan oleh aparat.
7. Keputusan menjalankan intervensi harus diambil berdasarkan informasi yang memadai dan penilaian yang tepat.
8. Keberhasilan intervensi aparat sangat tergantung kepada dukungan dari pihak-pihak lain di luar aparat keamanan, seperti pemerintahan daerah, media massa, tokoh-tokoh masyarakat, dan masyarakat luas yang tidak ikut kerusuhan.
9. Persoalan kerusuhan adalah persoalan masyarakat. Karenanya, simpati dan kerjasama dari masyarakat di luar pihak-pihak yang terlibat kerusuhan amat diperlukan.
10. Dalam situasi pasca-kerusuhan, polisi perlu berperan sebagai bagian dari masyarakat yang bersama-sama memecahkan berbagai persoalan yang melatari timbulnya keresahan dan kerusuhan.

Sepuluh prinsip menangani konflik publik:

1. Konflik adalah adonan prosedur, hubungan, dan substansi
2. Supaya solusi yang baik dapat diperoleh, Anda harus memahami masalah
3. Luangkan waktu untuk merancang strategi dan menyempurnakannya
4. Kemajuan menuntut hubungan kerja yang positif
5. Negosiasi mulai dari pendefinisian masalah secara konstruktif
6. Pihak-pihak yang terlibat harus dilibatkan dalam merancang proses dan solusi
7. Solusi yang bertahan ialah yang didasarkan atas kepentingan, bukan posisi
8. Proses haruslah fleksibel
9. Pikirkan apa yang mungkin salah
10. Jangan membuat kerusakan

Proses Penyusunan Rancangan Penyelesaian Sengketa Publik

Menyusun Rencana Kegiatan		
1.	Analisis konflik	Pengumpulan informasi, sumber-sumber informasi, wawancara, catat dan rekam, tuangkan ke bagan analisis konflik, verifikasi informasi, interpretasi informasi.
2.	Rancang strategi	Pendefinisian masalah, identifikasi kendala eksternal, menetapkan sasaran manajemen konflik, memilih struktur rapat, mengidentifikasi tahapan-tahapan proses, menentukan siapa yang harus berpartisipasi, mendefinisikan peran-peran lain, dan memikirkan masalah-masalah lain yang terkait dengan proses.
3.	Susun program	Menyusun deskripsi proses, mengusahakan dana, mengembangkan aturan/tata tertib, mengundang peserta, menegaskan peran, memberitahu kelompok-kelompok yang berkepentingan, menangani media, mengumpulkan bahan-bahan latar belakang, menyelenggarakan pertemuan pertama.
Melaksanakan Program		
4.	Buat prosedur	Meninjau dan menyepakati prosedur, menyepakati <i>groundrules</i> , menerapkan <i>groundrules</i> .
5.	Didik/ajari pihak-pihak	Menjelaskan konteks dan sejarah masalah yang dibahas, mengidentifikasi isu, mendiskusikan kepentingan, menyepakati data.
6.	Kembangkan pilihan-pilihan	Mengembangkan usulan/proposal penyelesaian masalah, mengorganisasi pihak-pihak supaya jalan keluar lebih mudah muncul, baik dalam bentuk solusi-solusi untuk masalah tunggal, maupun proposal komprehensif yang menangani seluruh isu.
7.	Capai kesepakatan	Dapat dilakukan dengan (1) mengembangkan garis besar kerangka umum sebagai titik tolak penanganan isu-isu tunggal; (2) menyepakati isu-isu tunggal secara terpisah; (3) mengkombinasikan proposal pihak-pihak ke dalam suatu kesepakatan final.
Jalankan Kesepakatan		
8.	Bentuk sistem pemantauan	Mendefinisikan prosedur penerapan kesepakatan, menyusun sistem pemantauan.
9.	Susun rincian	Merinci langkah-langkah, tanggungjawab masing-masing pihak, penjangkauan (pendek, menengah, panjang).
10.	Runding-ulang bagian-bagian tertentu	Jika perlu merundingkan ulang bagian-bagian tertentu kesepakatan (karena perubahan keadaan dan munculnya informasi baru)
11.	Tangani pelanggaran	Menyediakan sanksi bagi pelanggar.

Daftar Pustaka

Institute for Conflict Analysis and Resolution Field Manual; Minerals & Conflict, CMM-USAID

Modul: 3
Materi: Ketrampilan Mengelola Konflik
Sesi : 3 Sesi

Output yang diharapkan:

- membangun pemahaman dan ketrampilan untuk mengelola konflik melalui intervensi yang dilakukan oleh pihak ketiga

1. MEDIASI

Menurut definisinya, mediasi bisa diartikan sebagai sebuah pendekatan untuk menyelesaikan konflik dimana pihak ketiga membantu pihak-pihak yang bertikai untuk menyelesaikan konflik yang terjadi (di antara mereka). Seperti halnya negosiasi dan komunikasi, mediasi juga merupakan sebuah ketrampilan yang harus dimiliki dan secara berkala digunakan oleh setiap orang.

Definisi lain tentang mediasi ini, secara lebih komprehensif disebutkan sebagai campur tangan dalam sebuah perselisihan atau negosiasi oleh *pihak ketiga yang dapat diterima, tidak memihak dan netral, tidak memiliki wewenang kekuasaan dalam pengambilan keputusan, secara sukarela membantu pihak-pihak yang bertikai dalam meraih penyelesaian bersama yang diterima oleh mereka sendiri* terhadap permasalahan-permasalahan dalam perselisihan tersebut.

Tujuan-Tujuan dari Proses Mediasi

Tujuan utama dari proses mediasi adalah membantu pihak-pihak yang bertikai dalam mencari pemecahan masalah konflik yang mereka hadapi. Pemecahan itu harus memuaskan kebutuhan dan kepentingan semua pihak yang terlibat, paling tidak hingga tingkat yang dapat diterima. Idealnya hasilnya lebih kuat dengan sendirinya dan untuk menjaganya tidak harus membutuhkan campur tangan pihak luar manapun.

Dari Mana Datangnya Mediator?

Pihak ketiga yang disebut sebagai mediator disini dapat berasal dari:

- Orang luar
- Orang dalam

Apa yang harus dilakukan mediator?

Tugas seorang mediator sendiri bisa dibagi dalam 3 fase berikut ini:

1. Pada tahap awal/permulaan
2. Sepanjang proses mediasi
3. Fase pemecahan masalah

Pada tahap awal, mediator akan melakukan hal-hal sebagai berikut.

- melakukan *assessment* tentang apa dan bagaimana seseorang mengintervensi konflik yang berlangsung
- menciptakan atau mendesain ulang sebuah media untuk komunikasi dan negosiasi
- mengupayakan para pihak untuk ikut serta
- menegosiasikan tujuan, struktur serta panduan mediasi dengan para pihak

Adapun sepanjang proses mediasi, yang harus dilakukan oleh mediator adalah sebagai berikut.

- membantu masing masing pihak untuk merasa didengarkan dan juga mendengarkan pihak lainnya
- mengidentifikasi isu isu kunci yang ingin dibicarakan oleh para pihak serta kebutuhan untuk mengangkat isu isu tersebut
- membingkai dan membingkai ulang isu, saran serta kebutuhan para pihak
- bekerja untuk menciptakan suasana yang aman
- mengelola emosi serta komunikasi
- menggali keinginan keinginan terdalam dari para pihak
- melakukan sesuatu terhadap dinamika energi yang tidak produktif
- membantu pihak pihak yang bertikai bekerja melintasi perbedaan perbedaan budaya, *gender*, kelas, dan lainnya.
- mendorong pengambilan risiko yang bersifat timbal balik dan menambah biaya
- memfasilitasi proses negosiasi yang efektif
- melakukan sesuatu terhadap kebuntuan-kebuntuan dalam perundingan

Dalam fase pemecahan masalah, seorang mediator disarankan melakukan hal-hal sebagai berikut.

- mendorong kreatifitas para pihak
- membantu para pihak untuk secara bersama menciptakan dan mendiskusikan pilihan pilihan
- membantu orang berpikir atas pilihan pilihannya
- mengartikulasikan dan mensolidkan kesepakatan kesepakatan yang dinilai potensial
- menerapkan tekanan dalam kadar yang tepat – bagi para pihak untuk menjalankan kesepakatan
- mendiskusikan implementasi dari kesepakatan yang telah dibuat

Karakteristik Mediator

Dengan tugas yang telah digambarkan di atas, maka seorang mediator diharapkan memiliki dalam dirinya karakter sebagai berikut.

1. Netral

2. Sensitif
3. Memahami situasi – respon
4. Menunjukkan kepedulian
5. Menunjukkan kredibilitas
6. Memiliki pemahaman yang mendalam terhadap permasalahan
7. Mengerti bagaimana perasaan pihak-pihak yang bertikai

Tahapan Mediasi

Kerja mediasi diawali dengan persiapan-persiapan, yang dilanjutkan dengan mengadakan pertemuan, membantu negosiasi, hingga tahapan pelaksanaan dan tindak lanjut.

Tahap 1: Persiapan-Persiapan

- Temuilah pihak-pihak yang bertikai secara terpisah; jelaskan peranan Anda dan proses mediasi
- Dapatkan kepercayaan mereka – baik terhadap Anda maupun proses yang akan berlangsung
- Pilihlah tempat pertemuan yang netral dan sesuai
- Aturlah segala sesuatu yang diperlukan dalam konsultasi; jumlah orang, para penerjemah, pengaturan tempat duduk
- Pikirkan kepentingan mereka; hindari memecahkan permasalahan, hal ini harus dilakukan oleh mereka

Tahap 2: Mengadakan Pertemuan

- Mengidentifikasi pihak-pihak yang bertikai
- Mengundang pihak-pihak yang bertikai
- Merancang proses
- Mengidentifikasi siapa yang harus diundang
- Memutuskan bagaimana undangan itu disampaikan
- Memilih tempat dilangsungkannya pertemuan

Tahap 3: Membantu Negosiasi

- Proses melibatkan seorang mediator atau fasilitator
- Harus bertatap muka
- Masalah-masalah, kekhawatiran dan kepentingan-kepentingan yang akan dihadapi
- Kesepakatan bersama yang harus diraih
- Kesepakatan mengenai perselisihan yang diakui

Tahap 4: Pelaksanaan dan Tindak Lanjut

- Pengawasan atas kepatuhan melaksanakan kesepakatan
- Masalah-masalah yang tak terpecahkan dibahas pada forum lain
- Mekanisme pemecahan perselisihan untuk persetujuan

2. NEGOSIASI

Negosiasi sering dikatakan sebagai ketrampilan dasar yang kita gunakan dalam berbagai cara. Menurut definisinya, negosiasi adalah *sebuah interaksi dimana orang berusaha memenuhi kebutuhannya atau meraih tujuan tujuan melalui sebuah kesepakatan yang dicapai dengan orang lain yang juga sedang mencoba memenuhi kebutuhannya.*

Terdapat sejumlah asumsi umum tentang negosiasi itu sendiri. Antara lain disebutkan bahwa negosiasi adalah sebuah pertandingan. Dalam hal ini yang ditekankan adalah bahwa dalam pertandingan terdapat unsure proses saling tahu tapi di sisi yang lain juga tentang menang dan kalah. Selain itu, terdapat pula anggapan bahwa negosiasi merupakan bentuk kompromi. Anggapan ini sering membuat banyak orang menolak negosiasi karena mereka berpikir bahwa mereka harus berkompromi atas sebuah nilai atau isu penting. Negosiasi juga sering digambarkan sebagai upaya menekan kuasa, terutama pada pihak yang secara umum lebih kuat dalam sebuah relasi kuasa (orang tua – anak, manajer – staf, polisi – tersangka). Asumsi lain tentang negosiasi adalah berlaku baik dan juga bersikap kasar. Berlaku baik dalam arti orang yang bernegosiasi menunjukkan keinginan untuk berkomunikasi dengan pihak yang lain. Adapun bersikap kasar berangkat dari anggapan bahwa pada saat bernegosiasi orang harus bersikap tegas dan keras. Negosiasi disebutkan pula sebagai sebuah proses yang kompleks, secara khusus dalam hal ini merujuk pada interaksi antar para pihak. Anggapan lain menyebutkan bahwa negosiasi bisa diterima hanya bila proses yang berjalan berimbang (*win-win*).

Negosiasi itu sendiri mempunyai dua model, yaitu:

- A. Kompetitif atau distributif
- B. Kolaboratif atau *problem solving*

A. Kompetitif

Model negosiasi ini menekankan ciri kompetitif proses perundingan – bagaimana memenangkan kepentingan sendiri dibanding kepentingan pihak lawan. Kesepakatan diperoleh lewat pemberian konsesi (imbalan). Disebut “distributif” karena model negosiasi ini juga ditandai oleh konflik kepentingan pihak-pihak yang berunding dan masing-masing pihak berusaha mendapatkan bagian yang terbesar dari apapun yang sedang dibagi atau dirundingkan.

A.1. Pola Komunikasi:

1. Mulailah dengan mengajukan tawaran tinggi
2. Jangan mudah memberi konsesi: pelan-pelan dan hati-hati
3. Besar-besarkan nilai konsesi yang Anda buat
4. Berikan argumen keras membela posisi dan kepentingan
5. Siap adu sabar dengan lawan

A.2. Taktik Komunikasi:

1. Perunding berusaha meningkatkan perolehan sebesar mungkin
2. Mulai dengan tuntutan pembuka yang tinggi dan lambat membuat konsesi
3. Menggunakan ancaman, konfrontasi, dan argumentasi
4. Memanipulasi orang dan proses
5. Tidak dapat dibujuk dalam soal substansi
6. Cenderung kepada tujuan-tujuan kompetitif

A.3. Perilaku perunding dengan model kompetitif ditandai dengan:

- Debat tawar-menawar, yakni perunding mengemukakan suatu posisi, menunjukkan ketidakmampuan untuk bergerak dari posisi yang diajukan, atau mengemukakan alasan-alasan pendukung posisi, dan mendebat alasan-alasan yang dikemukakan pihak lain tanpa mengakui kebutuhan pihak lain tersebut;
- Pengajuan ancaman dan tekanan, yaitu perunding memprediksi konsekuensi buruk jika tindakan atau pilihan tertentu tidak diambil, menjanjikan imbalan positif kalau pihak lain tunduk dan mengikuti posisi kita, atau menekan pihak lain supaya bertindak akomodatif;
- Akomodasi, ketika perunding menerima posisi pihak lain dengan prasyarat dan protes tertentu, atau menyatakan kesediaan menerima posisi pihak lain pada titik tertentu jika pihak lain juga menerima posisinya pada poin tertentu.

B. Kolaboratif

Model kolaboratif atau *problem solving* (pemecahan masalah) menekankan aspek kerjasama/kooperatif perundingan, yaitu yang menyangkut persoalan bagaimana memperluas (atau memperbesar, menciptakan, memperbanyak) kesamaan kepentingan di antara pihak-pihak yang berunding secara bersamaan. Dengan demikian, masing-masing mendapat bagian. Ini juga disebut model "integratif". Model ini lebih menekankan kepentingan (dibanding posisi tawar-menawar).

B.1. Pola Komunikasi

1. Perunding berusaha memaksimalkan perolehan termasuk perolehan bersama
2. Memusatkan perhatian pada kepentingan bersama
3. Berusaha memahami baik-buruk persoalan seobyektif mungkin
4. Menggunakan teknik berdebat yang tidak konfrontatif
5. Mau diajak berbicara terbuka soal substansi perundingan
6. Berorientasi kepada tujuan-tujuan kesepakatan yang fair / bijaksana / berdaya tahan lama.

B.2. Taktik Komunikasi

1. *Memperbesar "kue" atau sumber daya yang dirundingkan.* Oleh karena konflik dan pertikaian seringkali dianggap sebagai akibat dari kelangkaan sumber daya, maka memperbanyak sumber daya dapat merubah struktur konflik. Contoh: jika Anda ingin berlibur ke gunung dan teman Anda ingin ke pantai, Anda berdua dapat pergi ke pantai yang bergunung-gunung. Meskipun itu bukan gunung seperti keinginan Anda dan

bukan pantai seperti keinginan teman Anda, Anda berdua menghabiskan libur pendek bersama.

2. *Kompensasi yang tidak spesifik*, yaitu salah satu pihak dibayar atau diberi kompensasi dalam bentuk yang lain dari yang dirundingkan tetapi tetap dinilai berharga oleh pihak-pihak yang berunding. Contoh: Anda dan teman tinggal dalam satu rumah kontrakan. Anda ingin meminjam mobil teman Anda dibawa ke luar kota. Teman Anda mengizinkan tetapi dia juga meminta agar diijinkan memakai rumah untuk merayakan pesta kelulusan.
3. *Balas jasa*, ini mirip dengan kompensasi yang tidak spesifik, tetapi dalam hal ini salah satu pihak bersedia menukar isu yang menjadi prioritasnya dengan isu yang menjadi prioritas pihak lain. Jika satu pihak menghargai waktu sedangkan yang lain uang, keduanya dapat menyepakati hasil yang memungkinkan masing-masing mendapatkan apa yang menjadi prioritasnya.
4. *Pengurangan biaya*, yaitu mengurangi biaya satu pihak karena mengikuti kemauan pihak lain. Misalnya, Anda mengajak teman main tenis, tetapi dia sedang banyak pekerjaan; Anda membantunya mengerjakan pekerjaannya supaya dapat main.
5. *Menjembatani*, yaitu menciptakan pilihan baru untuk memenuhi kebutuhan pihak lain. Misalnya, Anda ingin mengontrak rumah dan pemiliknya ternyata ingin supaya kondisi rumah diperbaiki; Anda meminta harga kontrak yang lebih murah dengan menawarkannya pilihan menarik, yaitu selama beberapa hari Anda bersedia memperbaiki genteng atau talang rumah.

B.3. Perilaku perunding dengan model kolaboratif ditandai dengan:

- Berusaha menemukan alternatif-alternatif kesepakatan akhir
- Debat pemecahan masalah; maksudnya, perunding mengakui pandangan pihak lain, meminta klarifikasi atau kejelasan tentang pandangan tersebut, atau mengajukan argumen di balik posisinya dengan mengakui posisi pihak lain;
- Berpikir positif dan kreatif, yaitu bersedia memasukkan atau mengeluarkan isu tertentu dari pembicaraan, menjelajahi berbagai pilihan yang mungkin diambil, menunjukkan atau mengisyaratkan ke arah mana aktor (perunding) bersedia bergerak, atau mengidentifikasi terma-terma pertukaran atau keadilan yang dapat diterima pihak-pihak yang berunding.

Fisher & Ury, penulis *Getting to Yes* yang terkenal, mengemukakan empat prinsip komunikasi perundingan sebagai berikut.

1. **Orang**: Pisahkan orang dari masalah. Para perunding menangani masalah, tidak menyerang satu sama lain. Contoh: Seorang mahasiswi yang berteriak kepada teman sekamarnya: "Kenapa kamu menyalahkan aku terus?" dapat menggantinya dengan cara yang lebih tepat, seperti: "Apa yang dapat kita lakukan supaya masalah kita tidak memperburuk hubungan kita?"
2. **Kepentingan**: Pusatkan perhatian pada kepentingan, tidak pada posisi. Tujuan-tujuan yang ingin dicapai lewat perundingan jangan diungkapkan sebagai posisi, melainkan dalam bentuk kepentingan. Daripada dua mahasiswa satu kamar kos bertengkar mempertahankan posisi masing-masing, yang satu ingin jendela kamar dibuka yang lain ditutup (posisi), lebih

baik keduanya memusatkan perhatian kepada kepentingan yang berada di balik posisi tersebut (misalnya udara segar di satu pihak dan menghindari terpaan langsung angin yang masuk jendela di pihak lain). Seorang karyawan yang mengungkapkan posisi: "Saya ingin berhenti"; boleh jadi punya kepentingan yang mendasarinya, misalnya keinginan memperbaiki hubungan dengan rekan kerja atau atasan.

3. **Pilihan:** Perbanyak pilihan sebelum menentukan apa yang akan dilakukan. Kreativitas memperbanyak pilihan jalan keluar sangat diperlukan dalam negosiasi. Tetapi tekanan konflik dapat mengurangi kreativitas tersebut. Daripada bersikukuh dengan solusi masing-masing, lebih baik meluangkan waktu mencari pilihan baru dan memperbanyaknya. Pilihan yang paling tepat seringkali muncul dari banyak pilihan yang dibuat para perunding.
4. **Kriteria:** Tekankan bahwa hasil yang akan dicapai harus didasarkan atas tolok ukur obyektif tertentu. Prinsip, tolok ukur, atau standar penilaian dan keadilan perlu digunakan supaya jalan keluar terhadap konflik tidak didasarkan atas kehendak salah satu pihak. Contoh prosedur yang adil: dua anak yang membagi melon. Seorang memotong melon menjadi dua bagian, yang lain diberi kesempatan pertama menentukan bagian mana yang akan dia santap.

Fase-Fase dalam Negosiasi

Biasanya perunding memulai dengan orientasi yang kompetitif dan kemudian melalui proses tawar-menawar bisa bergerak ke cara kolaboratif (Jones 1988). Prosesnya sebagai berikut.

1. Mengawalinya dengan menyatakan perbedaan yang keras tentang posisi
2. Berselisih argumen mengenai posisinya
3. Menurunkan tekanan atas perbedaan dan mengurangi penggunaan taktik antagonistik (bermusuhan)

Prinsip-Prinsip yang Membantu dalam Negosiasi Kolaboratif

1. Bergabung dengan yang lain
 - Gunakan istilah "kita"
 - Mencari kepentingan bersama
 - Berkonsultasi sebelum bertindak
 - Lebih mendekat secara nonverbal
2. Kontrol prosesnya, bukan orang
 - Gunakan situasi, waktu dan faktor-faktor lain secara kreatif
 - Batasi atau tambah jumlah orang yang terlibat untuk membantu usaha kolaboratif
 - Mendorong pihak lawan untuk menguraikan secara utuh – dengarkan secara aktif sekalipun Anda tidak setuju
3. Gunakan prinsip-prinsip komunikasi yang produktif
 - Tolak mensabotase proses
 - Pisahkan orang dari masalah

- Membujuk daripada memaksa
 - Hindari membenci lawan
4. Kokoh pada tujuan dengan cara yang fleksible
- Pisahkan isu masalah dan hubungan
 - Fokus pada kepentingan bukan posisi
5. Mengasumsikan ada sebuah solusi
- Ciptakan pilihan-pilihan bagi perolehan yang saling menguntungkan
 - Menahan isu dulu ketika kesepakatan mulai mudah
 - Hindari menjadi pesimistis

Solusi yang akan memberikan keuntungan bagi kedua pihak dapat ditemukan jika menggunakan pendekatan kolaboratif.

3. GOOD COMMUNICATION

Komunikasi adalah jantung dari konflik dan resolusi konflik. Kita terlibat dalam konflik dan penyelesaiannya, melalui proses komunikasi baik yang langsung maupun tidak langsung, verbal dan non-verbal, dengan tujuan ataupun aksidental/terjadi secara tiba tiba, simbolis dan konkret, interaktif dan satu arah. Komunikasi itu sendiri merupakan topik yang luas, namun untuk memahami resolusi konflik kita dapat berkonsentrasi pada hal hal sebagai berikut.

- Apa dasar dari komunikasi yang baik itu?
- Bagaimana orang berhubungan dengan cara yang membuat masing masing orang merasa benar benar didengarkan?
- Bagaimana pihak pihak yang bersengketa mengkomunikasikan apa yang harus mereka sampaikan dengan cara yang konstruktif dan efektif?
- Bagaimana orang yang bekerja untuk menyelesaikan konflik bisa membantu membalik komunikasi yang tidak efektif, destruktif, dan non-produktif menjadi pertukaran yang konstruktif?

Basis Komunikasi yang Baik

Harus digarisbawahi disini bahwa komunikasi yang baik berangkat dari maksud, dan bukan teknik yang mendasari komunikasi yang dilakukan. Komunikasi yang baik diawali dengan sebuah pemahaman bahwa tidak ada orang yang selalu efektif dalam mendengarkan ataupun menyampaikan idenya secara jelas kepada orang lain. Sejumlah prinsip yang bisa dikatakan menjadi dasar dari komunikasi yang efektif, terutama pada saat kita bersentuhan dengan konflik adalah sebagai berikut.

- a. Kunci bagi komunikasi yang baik terletak pada sikap memperhatikan apa yang sedang dibicarakan orang lain.
- b. Selalu ada informasi baru yang bisa dipelajari dari komunikasi
- c. Komunikasi yang baik membutuhkan energi yang terfokus

- d. Komunikasi yang efektif mensyaratkan usaha bersama dari orang yang berbicara dan yang mendengarkan
- e. Berkomunikasi berbeda dengan melakukan pendekatan/persuasi, evaluasi dan pemecahan masalah.
- f. Toleransi terhadap kesulitan orang lain menjadi hal yang mendasar dalam berkomunikasi
- g. Komunikasi yang paling baik terjadi saat orang bersikap apa adanya dan natural.

Paraphrasing

Paraphrase adalah menyatakan kembali isi pesan yang diucapkan mitra bicara kita dengan kata-kata kita sendiri. Atau men*paraphrase*kan berarti mengulangi dengan kata-kata sendiri pemahaman kita tentang apa yang baru saja dikatakan oleh orang lain. Ketika kita melakukan *paraphrase*, kita harus memfokuskan kepada si **Pembicara**, bukan pada diri kita sebagai pendengar.

Ketika kita melakukan *paraphrasing*, ada beberapa contoh ungkapan kata, seperti: "Anda merasa bahwa..."; "Cara Anda melihat persoalan ini adalah..."; "Kalau saya tidak salah menangkap, Anda mengatakan bahwa...", dan sebagainya.

Pentingnya Ketrampilan *Paraphrase*:

Paraphrase merupakan ketrampilan yang sangat efektif dan transformative dalam mengelola konflik karena alasan-alasan sebagai berikut.

- *Paraphrase* menyederhanakan pembicaraan atau diskusi yang rumit
- *Paraphrase* meyakinkan orang kembali bahwa gagasan mereka telah didengar dipahami
- *Paraphrase* mempersilahkan pembicara untuk mendengar bagaimana pihak lain menafsirkan gagasannya untuk memperjelas atau mengklarifikasi pemikiran mereka sendiri
- *Paraphrase* mengarahkan pembicaraan ke taraf yang semakin dalam (*paraphrase* yang baik seringkali mampu memancing tanggapan-tanggapan yang lebih reflektif dari lawan bicara)
- *Paraphrase* bisa dipakai untuk "memoles" pernyataan-pernyataan yang bernada keras atau **menyerang** dan menjadikan pernyataan-pernyataan itu lebih **netral** sambil tetap mempertahankan pokok-pokok penting yang hendak dikemukakan
- Mengurangi isi pernyataan-pernyataan namun dengan kadar emosi yang berkurang, akan lebih memudahkan dua pihak yang bertikai mendengarkan dan memahami pernyataan-pernyataan lawan
- *Paraphrase* tidak sedikit mengandung penghakiman atau penilaian, melainkan melukiskan apa yang baru saja dikatakan dengan seksama dan dengan nada memberikan dukungan. *Paraphrase* bisa tidak hanya melukiskan persoalan-persoalan, tetapi juga perasaan-perasaan.

Hal-hal penting ketika melakukan *paraphrase*

- *Paraphrase harus tepat dan lengkap.* Dalam training, fasilitator terkadang sulit untuk me-*paraphrase* dengan lengkap, karena keterbatasan waktu dan juga tergantung kepada tujuan
- *Jangan mengulang kalimat yang sama.* *Paraphrase* memang mengulang kata-kata yang disampaikan pihak-pihak dengan kata-kata yang berbeda tanpa mengurangi makna yang ada. Dalam *paraphrase* jangan mengulang kata-kata yang sama, karena akan menjengkelkan pihak yang berbicara.

Contoh:

Ungkapan: "Amir itu orangnya tidak bisa bekerja dalam kelompok. Dia suka mendominasi pembicaraan dan menjadi marah kalau keinginannya tidak tercapai. Saya tidak sanggup lagi bekerja dengan dia."

Paraphrasing: "Anda sangat kecewa dengan tingkah laku Amir dalam diskusi kelompok, dan sekarang ini Anda sudah tidak sanggup lagi bekerja dengannya."

Ungkapan: "Saya sangat benci saat mengetahui bahwa mereka diam-diam telah melapor kepada direktur. Mengapa mereka tidak datang dan berbicara dengan saya sehingga saya punya kesempatan untuk mencari penyelesaian soal bersama mereka?"

Paraphrasing: "Anda sangat tersinggung karena mereka tidak mendatangi Anda secara langsung untuk memecahkan masalah bersama-sama."

Reframing

- Pengungkapan ulang dengan menggunakan bingkai yang berbeda (disebut dengan *reframing*) adalah kemampuan membayangkan dan mengungkapkan sesuatu gagasan dari sudut pandang atau bingkai (*frame*) yang berbeda
- Ketrampilan ini memerlukan kemampuan **mendengar aktif**
- Tujuannya adalah mengungkapkan kembali komentar atau **pernyataan** negatif dengan cara yang lebih positive dan netral
- Reframing adalah alat yang tepat untuk memfokuskan kembali perhatian kepada masalah yang sesungguhnya
- Reframing membantu pihak-pihak yang bertikai untuk memahami *masalah* dan kebutuhan, bukan *posisi*

Contoh:

Ungkapan: "Yang dia ucapkan itu benar-benar pernyataan yang bodoh"

Reframe: "Anda tidak setuju dengan apa yang dikatakan?"

Ungkapan: "Ingin kutonjok mukanya"

Reframe: "Kedengarannya Anda benar-benar marah kepadanya"

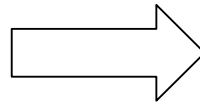
4. ACTIVE LISTENING

Apa yang dimaksud dengan mendengar?

- Mendengar adalah tindakan “mengumpan balik” si pembicara
- Mendengar bukan hanya mendengar berdasar perasaan, pikiran dan perhatian menurut persepsi diri kita sendiri. Mendengar adalah bagaimana saya mengumpan balik maksud dan pesan inti si pembicara yang saya pikir, lihat, dengar dan rasakan hendak ia sampaikan.

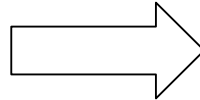
Oleh karenanya, mendengar bukanlah :

1. menyetujui /tidak menyetujui
2. mengkritik/menyalahkan
3. memuji
4. mendiagnosa



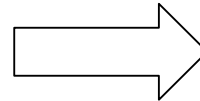
Mengevaluasi/
menghakimi

5. memerintahkan (sesuatu)
6. mengancam
7. mengajukan pertanyaan
8. memberi nasehat
9. menyemangati
10. memecahkan masalah



Mengajukan
solusi/memecahkan
masalah

11. meyakinkan (untuk berbuat sesuatu)
12. menceritakan pengalaman yang mirip
13. memberi penjelasan / alasan-alasan logis
14. mengatakan ‘saya mengerti’



Semacam
penghindaran diri

Daftar Pustaka

Fisher, Simon, et al, 2000, *Mengelola Konflik – Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*, The British Council, Jakarta.

Lisbe, Ed, Materi dan ceramah kuliah ‘Conflict Resolution & Facilitation in Group’ di the Maxwell School of Syracuse University, NY (1997)

Mayer, Bernard, 2000, *The Dynamics of Conflict Resolution – A Practitioner’s Guide*, Jossey-Bass, San Fransisco.

Ronald S. Kraybill, Alice Frazer Evans dan Robert A. Evans. *Peace Skills: Panduan Mediator-Terampil membangun perdamaian*

Modul: 4
Materi: Fasilitasi
Sesi: 7 sesi

Output yang Diharapkan

- Peserta dapat memfasilitasi kelompok masyarakat masing-masing dengan cara yang lebih efektif.
- Peserta dapat menjadi fasilitator yang efektif.

1. Memahami Fasilitasi

Apa itu fasilitasi?

“Fasilitasi” berasal dari kata Latin, *facilis*, yang berarti “mudah”. Fasilitasi artinya memudahkan atau melancarkan. Dalam konteks lokakarya, fasilitasi berarti memudahkan dan melancarkan proses-proses komunikasi, tukar pikiran, dan belajar dalam lokakarya supaya tujuan tercapai.

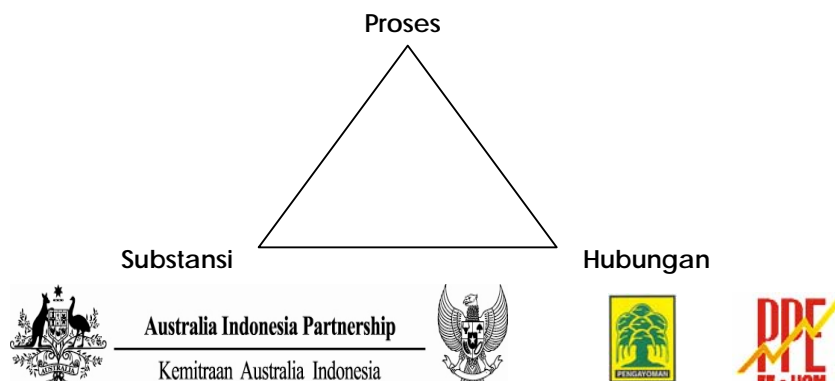
Fasilitasi pada dasarnya berhubungan dengan proses lokakarya, bukan muatan atau kandungan materi yang disampaikan. Hal yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana melakukan sesuatu, bukan apa yang harus dilakukan.

“Fasilitator” ialah petugas (-petugas) yang memainkan serangkaian peran supaya lokakarya berjalan mulus. Dalam hal ini, “peran” dipahami sebagai “pola perilaku yang layak dan tepat bagi seorang fasilitator yang sedang bertugas”.

Mengapa persolaan fasilitasi penting?

Berdasarkan praktik dan pengalaman penyelenggaraan berbagai lokakarya (dan proses perundingan internasional, dialog antarkelompok yang bertikai, mediasi, dan konsultasi), soal-soal yang menyangkut proses-proses lokakarya tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan materi lokakarya itu sendiri. Selain itu, pelaksanaan lokakarya yang berhasil seringkali tergantung pada keberhasilan menjalin hubungan interpersonal yang baik antara sesama peserta dan pemberi materi, antara peserta dan fasilitator, dan antara peserta dengan panitia pelaksana.

Dengan kata lain, apabila pelaksanaan lokakarya hanya memikirkan soal-soal materi dan substansi lokakarya dan mengabaikan dimensi proses dan hubungan-hubungan interpersonal, maka keberhasilan lokakarya akan terancam. Materi, proses, dan hubungan-hubungan antarmanusia adalah trio unsur dalam lokakarya yang saling mendukung dan menopang.



Peran Fasilitator

“Fasilitator” ialah petugas (-petugas) yang memainkan serangkaian peran supaya lokakarya berjalan mulus. Dalam hal ini, “peran” dipahami sebagai “pola perilaku yang layak dan tepat bagi seorang fasilitator yang sedang bertugas”. Berikut ini beberapa peran yang dapat dimainkan oleh seorang fasilitator, yaitu:

1. Fasilitator berbekal dua peran pokok: fasilitatif dan diagnostik.
Fasilitator memudahkan proses komunikasi, belajar, dan mengajar dalam lokakarya. Pada saat yang sama, mendiagnosa keadaan, situasi, dan atmosfer lokakarya dengan cermat, sehingga dapat mengambil inisiatif untuk melancarkan pelaksanaan lokakarya atau sesi tertentu dalam lokakarya.
2. Fasilitator mengetahui proses dan pelaksanaan lokakarya secara keseluruhan. Rentetan kejadian dan tata kerja lokakarya dikuasai oleh fasilitator.
3. Fasilitator mengetahui proses atau menguasai materi lokakarya, paling tidak pada sesi yang ia pimpin.
4. Fasilitator dapat mengelola, mengatur, dan merangsang interaksi dan komunikasi yang melibatkan peserta dan pemberi materi, sehingga suasana *sharing* informasi dan pengetahuan terbina, dan motivasi bersama dapat dibangkitkan dan dipertahankan selama lokakarya berlangsung.
5. Fasilitator meningkatkan keterbukaan dan akurasi komunikasi dalam lokakarya, baik mengenai isu dan topik yang sedang dibahas maupun mengenai persepsi, perasaan, dan sikap-sikap para peserta. Di bidang ini, peran fasilitator bersifat *nonevaluative*, *noncoercive*, dan *nondirective*.
6. Fasilitator melakukan “intervensi” dalam kondisi-kondisi tertentu. Sebagai contoh, untuk menghidupkan suasana ketika sesi dan diskusi berjalan tersendat-sendat atau macet; untuk mengaitkan topik atau isu pada sesi tersebut dengan sesi sebelumnya dan yang akan datang sehingga para peserta menangkap keterkaitan antarsesi lokakarya; dan untuk mencairkan suasana yang membeku (*breaking the ice*). Jangan lupa, intervensi bertujuan memudahkan sesi dan diskusi, bukan untuk menunjukkan kehebatan seorang fasilitator.

Daftar Persiapan Fasilitator

- ✓ Apakah Anda sudah mengetahui tujuan lokakarya?
- ✓ Apakah sudah tercapai kesepakatan dengan fasilitator lain mengenai pembagian peran, tujuan lokakarya, program, dan gaya pelatihan?
- ✓ Apakah ciri-ciri utama para peserta lokakarya?
- ✓ Apakah jadwal kegiatan Anda sudah disesuaikan dengan waktu pelaksanaan lokakarya?
- ✓ Apakah sesi Anda direncanakan dengan mempertimbangkan waktu pelaksanaannya? ('Sesi Kuburan')
- ✓ Apakah setiap sesi sudah dibagi kepada pengantar, bagian utama, dan ringkasan?
- ✓ Apakah sesi Anda sudah dikemas dengan menggunakan metode belajar yang bervariasi?
- ✓ Apakah Anda sudah menyadari gaya intonasi, artikulasi, dan pengungkapan Anda?
- ✓ Apakah Anda berencana menggunakan beberapa teknik menenangkan diri sendiri sebelum sesi dimulai?
- ✓ Apakah Anda menyediakan waktu tanya-jawab?
- ✓ Apakah ruangan dan susunan tempat duduk sudah sesuai dengan tujuan sesi Anda?
- ✓ Apakah ada rencana mengubah susunan tempat duduk?
- ✓ Apakah alat-alat listrik yang akan digunakan sudah diperiksa terlebih dahulu?
- ✓ Apakah alat-alat bantu audiovisual yang akan digunakan sudah dipersiapkan dengan baik?
- ✓ Apakah Anda sudah merencanakan evaluasi sesi atau lokakarya Anda?

2. Memfasilitasi *Training* Lokakarya

Sebuah training atau lokakarya yang diikuti oleh orang-orang dewasa harus didisain dengan memperhatikan karakteristik khusus dari cara orang dewasa belajar.

Bagaimana orang dewasa belajar?

- Dewasa adalah pelajar sukarela. Ia dapat belajar dengan baik setelah memutuskan bersedia mengikuti kegiatan dengan alasan tertentu. Mereka berhak mengetahui mengapa sesi atau topik tertentu penting bagi mereka.
- Dewasa biasanya datang dengan niat belajar. Jika motivasi ini tidak didukung, mereka akan beralih atau tidak datang lagi.
- Orang-orang dewasa memiliki pengalaman dan dapat membantu orang lain belajar. Dengan berbagi pengalaman bersama peserta lain, suasana belajar akan menjadi hidup dan efektif.
- Dewasa dapat belajar dengan baik dalam lingkungan yang mengundang mereka terlibat dan berpartisipasi aktif.

- Dewasa dapat belajar dengan baik jika yang dipelajari relevan dengan tugas dan pekerjaan mereka dan mereka diajari dengan menggunakan pendekatan “dunia nyata” yang tidak abstrak dan terlalu teoretis.

Untuk mendorong semangat belajar, perhatikan hal-hal berikut.

- Pastikan para peserta merasa penting dan dilibatkan dalam proses belajar, agar motivasi belajar timbul.
- Sampaikan kepada mereka apa yang akan mereka peroleh. Mereka harus yakin pengetahuan dan keterampilan yang akan mereka peroleh relevan dan bermanfaat bagi mereka.
- Perbanyak latihan praktis. Jika mereka mengikuti latihan-latihan tersebut, rasa percaya diri mereka akan meningkat dan mereka akan dapat menerapkan apa yang mereka pelajari di lingkungan mereka.
- Hargai dan dukunglah kekhasan cara belajar mereka sebagai perseorangan. Sebab, gaya dan kecepatan belajar orang berbeda-beda.
- Kaitkan materi baru yang dipelajari dengan informasi dan ketrampilan yang telah mereka ketahui.

Memfasilitasi Peserta Bermasalah

Dalam setiap lokakarya, lebih-lebih yang pesertanya banyak, selalu ada kemungkinan fasilitator berhadapan dengan para peserta bermasalah, yaitu mereka yang tidak mau bekerjasama dan tidak berpartisipasi secara aktif. Peserta semacam ini akan mengancam tugas Anda sebagai fasilitator. Ada peserta yang sungkan, tidak mendengar, gemar mengeluh, kaku, sombong, dan angkuh.

Bagaimana menangani para peserta bermasalah? Berikut ini ada beberapa petunjuk yang mudah-mudahan berguna. Petunjuk apa pun yang digunakan, sebagai fasilitator Anda harus tetap sopan, sabar, murah senyum, dan mengendalikan proses supaya tujuan dialog tercapai.

1. **Si pemalu.** Seseorang yang memiliki rasa malu, sungkan, dan pendiam tampak tidak terlalu mengganggu – bukankah ia tidak menimbulkan keributan?. Tetapi, dilihat dari sudut dialog dan lokakarya yang partisipatif, hal ini mengurangi kesempatan si pemalu untuk menyumbang ide dan informasi kepada kelompok. Untuk mengatasi si pemalu, cobalah hal-hal berikut:
 - Minta si pemalu supaya berbicara, misalnya dengan mengatakan: “Saya belum mendengar pendapat Alam mengenai topik ini.” Atau, ajukan pertanyaan sederhana yang mudah ia jawab.
 - Gunakan penugasan untuk duo dan trio, karena seorang pemalu pun akan berpartisipasi dalam kelompok kecil.
 - Ajukan pertanyaan dan para peserta, termasuk si pemalu, diminta menjawab pertanyaan tersebut secara bergilir.
 - Bergaul/bercakap-cakaplah dengan si pemalu pada saat rehat supaya dia merasa

diperhatikan dan terdorong berpartisipasi.

2. **Peserta yang tidak siap mental.** Apabila diingat bahwa peserta lokakarya kita sudah diseleksi dan diwawancarai, mereka diperkirakan sudah siap mental mengikuti dialog dan lokakarya. Tetapi, ada kalanya kita dihadapkan kepada peserta yang datang dengan perasaan terpaksa, misalnya karena disuruh atasan atau orang lain. Peserta tipe seperti ini tentu tidak akan dapat memberikan sumbangan berarti bagi proses dan substansi dialog. Apa yang dapat Anda lakukan?
 - Katakan Anda bersimpati kepadanya dan ajak berpartisipasi dan mengambil manfaat sebesar-besarnya dari lokakarya.
 - Pancing minatnya dengan mengajaknya menemukan kaitan erat antara agenda atau acara lokakarya dengan kehidupan dan pekerjaannya. Dengan demikian, peserta akan dapat melihat apa kegunaan dan keuntungan lokakarya.
 - Yakinkan dia bahwa acara lokakarya dan dialog tidak akan menjemukan karena banyak permainan dan cara-cara belajar yang interaktif dan partisipatif.
3. **Si pemborong.** Ada peserta yang banyak omong dan ingin merebut semua waktu yang tersedia sehingga dia memonopoli pembicaraan. Ia tidak mempedulikan hak orang lain. Untuk menangani peserta semacam ini, cobalah:
 - Katakan kepadanya: "Budi, bisakah kita mendengar pendapat orang lain mengenai hal ini? Saya tahu ada banyak peserta yang belum bicara."
 - Kadang-kadang, Anda sebagai fasilitator tidak perlu intervensi, karena peserta lain akan menegurnya: "Ah, Riza lagi. Beri kesempatan dong, sama kita!"
 - Kalau si tukang monopoli ingin sekali menyampaikan pengalamannya (yang mungkin menarik tetapi menyita waktu dan mengalihkan perhatian dari topik utama), katakan kepadanya: "Hal yang Debby sampaikan sangat menarik, tetapi kita harus beralih ke pembicaraan selanjutnya."
4. **Si tukang ngeyel.** Kadang-kadang, ada peserta yang selalu menanti kesempatan untuk berbeda pendapat dan mendebat orang lain. Perbedaan pendapat yang sehat tentu bermanfaat. Tetapi, debat kusir dan *eyel-eyelan* justru dapat mengganggu proses dan peserta lain. Untuk menangani si tukang ngeyel, dan supaya tidak terperangkap dalam proses *eyel-eyelan*, cobalah:
 - Melibatkan peserta lain dengan bertanya, "Ada yang ingin menanggapi pendapat Eric (si tukang ngeyel) tersebut?"
 - Katakan kepadanya, "Kita telah menghabiskan banyak waktu untuk memperdebatkan hal ini. Bisakah kita beralih ke hal lain?"
 - Katakan kepada si tukang ngeyel: "Saya mengerti posisi Anda. Bisakah kita sepakat untuk tidak sepakat?"
5. **Si penentang.** Jenis peserta bermasalah lainnya ialah yang gemar menentang ide orang lain, misalnya dengan celetukan, "tidak praktis," "tidak realistis," dan "tidak akan disetujui orang." Kadang-kadang, kelakuan seperti ini timbul dari rasa iri hati karena orang lain memiliki ide bagus dan berani mengemukakannya. Apapun alasannya, kelakuan gemar menolak ini dapat merintangikan perkembangan ide dan munculnya gagasan-gagasan baru.

Karenanya, si penolak ini harus diurus, misalnya dengan:

- Melibatkan anggota-anggota kelompok selain si penolak. Tanyakan: “Bagaimana pendapat peserta yang lain? Apakah ada sisi lain dari gagasan yang tengah kita bicarakan ini? Siapa bisa mengajukan alasan-alasannya?”
 - Minta si penolak supaya menawarkan alternatif ide baru selain yang dia tolak. Kalau dia tidak bisa, katakan: “Baiklah, kalau memang tidak ada ide lain yang lebih baik, mungkin kita perlu meneruskan pembicaraan mengenai ide yang tadi.”
6. **Si badut.** Ada peserta yang cenderung ingin melawak dan melucu, walaupun kadang-kadang tidak “pas.” Apabila si badut ini mengganggu kelancaran proses dialog dan mengganggu peserta lain, tentu dia perlu ditangani.
- Jangananggapi humornya supaya dia jera. Ajak dia supaya serius berdialog.
 - Puji dia ketika mengemukakan pandangan dan pendapat yang serius dan bernas
 - Minta dia supaya mengungkapkan kembali humornya: “Saya tidak paham apa yang Anda maksudkan dengan *joke* itu. Tolong ungkapkan kembali gagasan Anda secara langsung dan terus terang.”
7. **Si tukang pamer.** Ada pula peserta yang ingin memamerkan pengetahuannya kepada siapa saja, kapan saja, di mana saja. Ia suka menggunakan jargon, istilah “ilmiah”, statistik, dan seterusnya. Orang seperti ini dapat ditangani seperti kita menangani si pemborong di atas. Selain itu, biarkan kelompok “mengurus”-nya.

3. Memfasilitasi Kelompok Masyarakat

Pertemuan adalah sebuah keadaan di mana orang berkumpul bersama untuk melakukan sesuatu, mengumpulkan berbagai informasi, atau mengambil keputusan. Pertemuan bisa berlangsung secara baik, buruk atau tidak menarik. Beberapa resep untuk sebuah pertemuan yang baik di antaranya:

- Memiliki tujuan bersama.
- Proses yang jelas untuk mencapai tujuan bersama tersebut.
- Ada kesadaran bahwa masing-masing peserta datang tidak hanya dengan kepentingan yang berbeda namun juga minat dan pendapat yang berbeda.
- Muncul rasa keterlibatan dan pemberdayaan; peserta merasa bahwa kesepakatan yang dihasilkan adalah hasil dari keputusan bersama sehingga mereka mampu melaksanakan apa yang seharusnya dilakukan.

Sementara tak ada satupun cara sederhana yang bisa menjamin keberhasilan suatu pertemuan, terdapat beberapa panduan yang dapat membantu suatu kelompok untuk melangsungkan pertemuan yang menyenangkan sekaligus produktif. Pada umumnya orang dapat mempelajari bagaimana memfasilitasi sebuah pertemuan yang baik namun hal itu memerlukan perhatian dan waktu yang cukup lama. Pada prinsipnya, apabila dalam suatu kelompok terdapat banyak orang yang peduli pada proses maka tugas fasilitator untuk mendampingi kelompok menjadi makin mudah sehingga pertemuan akan semakin memuaskan.

Seorang fasilitator tidaklah sama dengan pemimpin atau ketua, tapi lebih sebagai penerima tamu dalam pertemuan kelompok *Quaker*. Seorang fasilitator menerima tanggung jawab untuk membantu suatu kelompok menyelesaikan agenda pada waktu tertentu dan membuat keputusan yang diperlukan beserta rencana pelaksanaannya.

Seorang fasilitator tidak membuat keputusan namun menyarankan jalan keluar yang sekiranya dapat membantu kelompok tersebut untuk mengambil keputusan. Dia bekerja dengan cara tertentu untuk membuat orang-orang yang hadir dalam kelompok tersebut menyadari bahwa merekalah yang bertanggung jawab terhadap setiap keputusan, dan masing-masing dari mereka memainkan peran yang sama.

Perlu pula ditekankan bahwa tanggung jawab dan kerja seorang fasilitator adalah pada dan dengan kelompok, bukan pada perseorangan. Lebih jauh, seseorang dengan kepentingan yang tinggi atas persoalan yang dibicarakan oleh kelompok biasanya akan memiliki lebih banyak kesulitan untuk menjadi fasilitator yang baik.

Merencanakan Agenda

Apabila memungkinkan, buatlah rencana agenda sebelum pertemuan dilaksanakan. Akan lebih mudah untuk melakukan perubahan kemudian daripada begitu saja memulai pertemuan tanpa adanya perencanaan. Cobalah untuk mengatasi keterbatasan rencana dengan berpikir tentang orang-orang yang akan hadir dalam pertemuan itu serta pikirkan pula kemungkinan proses yang sekiranya dapat membantu mereka.

Agenda acara meliputi:

1. Sesuatu yang bisa mengumpulkan dan menarik pikiran peserta pada pertemuan saat itu; membuat mereka saling menyadari kehadiran satu sama lain (bernyanyi, hening sesaat, atau bercerita secara singkat tentang hal-hal yang terjadi pada diri peserta akhir-akhir ini).
2. *Me-review* agenda – adalah baik mempunyai agenda tertulis pada sebuah kertas besar atau papan tulis yang bisa dibaca oleh semua peserta. Dengan *me-review* agenda, fasilitator bisa memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengusulkan perubahan agenda dan selanjutnya membuat semacam kontrak belajar dalam pelaksanaannya.
3. Bahasan-bahasan pokok – apabila terdapat lebih dari satu bahasan, maka penting untuk membuat prioritas:
 - a. Apabila memungkinkan, mulailah dengan permasalahan yang paling mudah dipecahkan. Hal ini akan memberikan energi dan semangat “bisa menyelesaikan persoalan” pada kelompok.
 - b. Untuk permasalahan yang lebih sulit atau yang lebih menguras energi sebaiknya dibahas kemudian. Jika permasalahan seperti ini banyak, rencanakan untuk jeda singkat. Jeda singkat ini untuk memulihkan energi dan mengembalikan perhatian peserta (peregangan otot di tempat, memutar lagu, atau permainan singkat).
 - c. Permasalahan besar dapat dipecah menjadi beberapa isu dan dibicarakan satu persatu sehingga lebih mudah untuk mengantisipasi melebarinya pembahasan. Atau dapat pula dilakukan dengan menyarankan sebuah presentasi topik besar tersebut dengan penjelasan dan informasi rinci. Selanjutnya, peserta dibagi dalam kelompok-kelompok kecil untuk berbagi ide dan menyusun prioritas, kemudian kembali ke kelompok besar untuk berdiskusi.

- d. Akhiri pembahasan dengan singkat dan mudah untuk memberikan harapan di kemudian hari.
4. Pengumuman-pengumuman.
5. Evaluasi – beberapa tujuannya antara lain: memberikan kesempatan bagi para peserta untuk mengungkapkan perasaan mereka tentang proses yang telah dilakukan dan memberikan rasa kebersamaan atas pengalaman tersebut; serta belajar untuk memiliki pertemuan yang lebih baik di masa yang akan datang.
6. Perkirakan waktu yang dibutuhkan atas setiap bahasan dan tulislah di kertas agenda. Hal ini berfungsi untuk:
 - Menunjukkan kepada peserta mengenai bobot materi suatu bahasan.
 - Membantu peserta dalam menyesuaikan peran serta mereka dengan waktu yang tersedia.
 - Menunjukkan alur perkembangan pertemuan.

Memfasilitasi sebuah Pertemuan

Suasana suatu pertemuan biasanya dibangun sejak awal. Sangatlah penting untuk memulai sebuah pertemuan dengan kepercayaan, semangat, serta rasa bahwa yang hadir adalah orang, bukan sekadar peran dan fungsi mereka. Kadang aktivitas menyanyi bisa menjalankan fungsi ini, khususnya dalam kelompok yang besar, atau bercerita singkat tentang hal-hal yang terjadi pada para peserta. Waktu yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas ini akan terbayar kembali dengan terciptanya suasana santai, positif, dan bersemangat ketika peserta harus berinteraksi satu dengan lainnya.

Me-review Agenda

1. Paparkan seluruh agenda secara ringkas, serta berilah penjelasan singkat tentang hal-hal apa saja yang akan dibicarakan dan metode yang akan dipakai.
2. Berilah penjelasan singkat mengenai rasionalisasi ide dari susunan agenda yang diajukan.
3. Kemudian, mintakan pertanyaan dan komentar dari peserta.
4. Hindari sikap defensif terhadap tanggapan peserta, namun jangan pula merubah agenda begitu saja atas saran seorang peserta tanpa menanyakan pendapat peserta lainnya dalam kelompok.
5. Apabila ada tambahan besar yang diusulkan, buat kelompok menyadari perlunya penyesuaian karena waktu yang terbatas, seperti menghilangkan atau menunda sesuatu untuk dibahas, dan lain-lain.
6. Apabila ada beberapa orang yang tidak bersedia mendiskusikan sesuatu seperti yang ada dalam agenda, ingatkan bahwa belum terbentuk konsensus sehingga topik tersebut tidak harus dimasukkan.
7. Ingatlah bahwa tanggung jawab anda sebagai seorang fasilitator ada pada seluruh kelompok, bukan pada perseorangan.

Apabila agenda telah mengalami perubahan, tanyakan kepada peserta apakah mereka mau menerimanya, dan mintalah tanggapan mereka. Peserta harus menyadari bahwa mereka sedang membuat kontrak dengan anda bagaimana harus menjalani pertemuan. Selain bahwa itu adalah pertemuan mereka!

Pokok-pokok Agenda yang Pantas

1. Persiapkan (sebelum pertemuan) orang yang akan memaparkan setiap pokok agenda.
2. Dorong munculnya ekspresi peserta tentang berbagai sudut pandang – semakin penting keputusan, semakin penting untuk mendapatkan semua informasi yang relevan saat itu juga (fakta, perasaan, maupun pendapat).
3. Siap dengan pendapat yang berbeda-beda – jika dikelola dengan baik maka akan menyumbang pada kreatifitas pemecahan masalah.
4. Bersikaplah curiga apabila forum mencapai kesepakatan dengan mudah – pastikan bahwa kesepakatan tersebut benar-benar disetujui oleh seluruh peserta terutama yang menyangkut hal-hal pokok.
5. Jangan biarkan diskusi berubah menjadi debat kusir antara dua orang, mintalah komentar peserta lainnya. Karena kelompoklah yang harus membuat dan melaksanakannya.
6. Sejauh mungkin jaga agar setiap peserta berbicara atas nama dirinya sendiri dan lebih spesifik khususnya ketika mereka merujuk pada orang lain. BUKAN “beberapa orang mengatakan...” “kita semua tahu...” “mereka tidak akan mendengarkan...”. Awalnya mungkin sulit tapi hal ini akan sangat membantu membangun kepercayaan dalam jangka panjang.
7. Terus cari kesepakatan-kesepakatan kecil dan buat pernyataan tentang itu – membantu meingkatkan moral kelompok.
8. Doronglah peserta untuk memikirkan solusi-solusi segar serta selalu mencari kemungkinan kompromi.
9. Ketika situasi tegang atau mengalami kebuntuan, ingatlah untuk gunakan humor, dorongan, permainan singkat untuk meningkatkan energi, berpindah tempat, kelompok-kelompok kecil yang bergumam, hening sejenak, dsb.
10. Ketika melakukan konfirmasi ulang terhadap kesepakatan yang telah dicapai, gunakan kalimat tanya: “Apakah kita semua setuju untuk bertemu setiap Selasa malam untuk dua bulan ke depan dan seorang fasilitator untuk minggu berikutnya akan ditentukan dalam setiap pertemuan?” Hindari pertanyaan yang hanya sekedar menegaskan pernyataan sebelumnya, seperti: “Kalian setuju bahwa kita akan melakukannya sesuai dengan kesepakatan kita?”
11. Mintakan selalu tanggapan dari peserta. Disini sekali lagi peserta harus menyadari bahwa mereka sedang membuat kontrak satu sama lain.
12. Apabila Anda sebagai fasilitator menyadari terlibat dalam diskusi yang memihak posisi tertentu, lebih baik fasilitator berhenti sejenak dari tugasnya sampai agenda selanjutnya. Hal ini dapat diatur sebelumnya untuk mengantisipasi adanya konflik kepentingan.
13. Hampir setiap pertemuan akan mengambil manfaat ari adanya jeda sejenak untuk menyuntikkan energi baru dengan permainan, lagu, atau peregangan otot, dsb.

Evaluasi

Dalam pertemuan kecil (dengan sekitar 50 orang) sebaiknya evaluasi dilakukan untuk meninjau kembali proses yang sudah dilakukan (evaluasi terhadap proses pertemuan, bukan pada substansi materi). Sebuah bentuk evaluasi sederhana: pada kertas yang lebar atau papan tulis, bubuhkan tanda (+) di sisi kiri atas, tanda (-) di tengah, dan tanda (→) di sisi kanan atas. Di bawah tanda (+) buatlah daftar komentar positif, hal-hal yang menurut peserta berjalan baik. Di bawah tanda (-) buatlah daftar hal-hal yang bisa dilakukan lebih baik lagi, hal-hal yang berjalan tidak sesuai dengan harapan. Dan di bawah tanda (→) buatlah daftar saran-saran spesifik bagaimana hal-hal yang tidak sesuai dengan harapan tersebut dapat diperbaiki.

Janganlah terjebak ke dalam perdebatan tentang apakah sesuatu itu bermanfaat atau tidak. Di sini semua orang mempunyai hak atas pendapat dan perasaan mereka. Tidak perlu untuk membuat konsensus dalam menentukan hal yang baik dan tidak baik tentang pertemuan tersebut.

Evaluasi biasanya hanya memerlukan beberapa menit saja, janganlah mengulur-ngulur waktu. Cobalah untuk mengakhiri sesi ini dengan komentar positif. Pertemuan biasanya akan menjadi lebih baik setelah para peserta terbiasa untuk mengevaluasi kerja bersama mereka.

Penutupan

Cobalah untuk mengakhiri pertemuan dengan cara yang sama dengan ketika membukanya, yaitu dengan rasa kebersamaan. Jangan biarkan perasaan itu menguap. Sebuah lagu, keheningan, berdiri membentuk lingkaran, berjabat tangan, atau yang lainnya dapat dilakukan untuk menguatkan perasaan tersebut. Letakkan rasa bahwa menghabiskan waktu bersama adalah sesuatu yang baik.

Tips untuk Fasilitator Kelompok

- Suatu kelompok bisa melakukan lebih banyak dari yang dibayangkan para anggota.
 - Percayai dan gunakanlah sumber daya yang dimiliki kelompok.
 - Hargailah setiap anggota kelompok.
 - Ciptakan suasana yang aman dari interupsi dan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian.
 - Jangan menyimpang dari tujuan kelompok yang telah disepakati.
 - Bersikaplah fleksibel dan mudah menyesuaikan diri terhadap suasana kelompok.
 - Ingatlah bahwa permulaan lokakarya sangat penting bagi proses selanjutnya.
 - Anggap pentinglah semua yang dikatakan dan dilakukan dalam interaksi kelompok.
 - Tangani dan rawatlah konflik kelompok.
 - Tetaplah sadar dan penuh konsentrasi.
 - Jadilah dirimu sendiri, tetaplah rileks dan penuh ekspresi.
 - Perhatikan perbedaan dan nuansa kultural yang peka.
 - Berimprovisasilah – fasilitasi kelompok ibarat musik jazz, bukan musik klasik.
 - Gunakan humor untuk mengurangi ketegangan.
 - Pantaulah tingkat energi kelompok – masih berenergi atau sudah loyo.
 - Kalau tidak mengetahui sesuatu masalah, akui saja. Jangan memaksakan diri
- Mintalah masukan dan komentar yang spesifik dari peserta

4. Merancang Lokakarya dan Pelatihan

Pendekatan-pendekatan Lokakarya dan Pelatihan²

John Paul Lederach, seorang mediator dan fasilitator berpengalaman dari Eastern Mennonite University, Virginia, AS, pernah membedakan dua pendekatan dalam lokakarya atau pelatihan. Dalam karyanya, *Preparing For Peace. Conflict Transformation Across Cultures* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995). Kedua pendekatan diringkas dan dikontraskan dalam Tabel berikut (Lederach 65).

² Pelatihanfasilitasi/mprk2004/hari3/selebaran1/arifah

Tabel 1
Pendekatan Lokakarya/Pelatihan

<i>PRESCRIPTIVE</i>	<i>ELICITIVE</i>
<i>Training as transfer</i> (Pelatihan sebagai media transfer)	<i>Training as discovery and creation</i> (Pelatihan sebagai proses penemuan dan penciptaan)
<i>Resource: Model and knowledge of trainer</i> (Sumber daya: Model dan pengetahuan pelatih)	<i>Resource: Within-setting knowledge</i> (Sumber daya: Pengetahuan dalam konteks)
<i>Training as content oriented: Master approach and technique</i> (Pelatihan berorientasi muatan: Kuasai pendekatan dan teknik)	<i>Training as process oriented: Participate in model creation</i> (Pelatihan berorientasi proses: Ikutserta dalam penciptaan model)
<i>Empowerment as learning new ways and strategies for facing conflict</i> (Pemberdayaan sebagai belajar cara dan strategi baru menghadapi konflik)	<i>Empowerment as validating and building from context</i> (Pemberdayaan sebagai proses validasi dan pembinaan berdasarkan konteks)
<i>Trainer as expert, model, and facilitator</i> (Pelatih sebagai pakar, model dan fasilitator)	<i>Trainer as catalyst and facilitator</i> (Pelatih sebagai katalis dan fasilitator)
<i>Culture as techniques</i> (Kebudayaan sebagai sekumpulan teknik)	<i>Culture as foundation and seedbed</i> (Kebudayaan sebagai landasan dan tempat persemaian)

Ada baiknya, proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam lokakarya dirancang sebagai gabungan atau kombinasi kedua pendekatan di atas, dengan penekanan pada pendekatan yang *elicitive*.

Tujuan Lokakarya dan Pelatihan

Sebelum memulai, fasilitator harus mengetahui tujuan pembicaraan, kuliah, seminar, lokakarya, atau pelatihan. Mengapa Anda mengadakan lokakarya? Mengapa Anda diminta mengisi lokakarya? Materi apa yang ingin Anda sampaikan kepada para peserta?

Berikut adalah beberapa tujuan umum sebuah lokakarya:

- Memberikan pengetahuan baru
- Mengubah sikap dan perilaku
- Keterampilan pemecahan masalah
- Menanamkan keterampilan interpersonal
- Menyampaikan informasi

- Memberi motivasi bertindak

Selain tujuan-tujuan umum di atas, Anda perlu merumuskan tujuan-tujuan yang lebih khusus, semacam Tujuan Instruksional Khusus (TIK) yang didasarkan atas materi sesi yang akan diberikan. TIK ini dimulai dengan kata-kata, seperti, “untuk memahami”, “mengetahui”, dan “menyadari”. Jika tujuan sesi adalah mengajarkan keterampilan kongkret, TIK-nya dapat dimulai dengan kata-kata, seperti, “untuk membuat mengidentifikasi”, “membandingkan”, “menyelesaikan”, dan “mengukur.”

Pertemuan Pendahuluan Pra-lokakarya

Apa yang perlu disiapkan ketika merancang lokakarya yang menekankan kegiatan dialog?

Salah satu yang perlu diperhatikan adalah pelaksanaan pertemuan pendahuluan, yaitu pertemuan yang dilaksanakan sebelum forum lokakarya berjalan. Pertemuan pendahuluan memainkan fungsi-fungsi yang sangat strategis bagi pelaksanaan lokakarya, sehingga tidak dapat dianggap sebagai peristiwa yang dapat diabaikan atau yang terpisah dari pelaksanaan lokakarya secara keseluruhan.

Beberapa fungsi pertemuan pra-lokakarya adalah:

1. Fungsi pembentukan kelompok. Pada awalnya, para peserta lokakarya, baik lokakarya untuk fasilitator maupun diskusi meja bundar, adalah sekelompok individu yang masih terpisah satu sama lain, dengan identitas dan tujuan sendiri-sendiri. Rangkaian pertemuan pendahuluan dapat menjadi forum yang memungkinkan berlangsungnya proses-proses awal pembentukan kelompok yang siap berlokakarya secara partisipatif.
2. Sebagai forum yang mempertemukan para peserta dengan fasilitator dan penyelenggara. Komunikasi, kontak, dan persiapan yang melibatkan pihak-pihak ini dapat membina saling pengertian dan kesamaan persepsi mengenai proses dan suasana pelaksanaan dialog. Banyak isu, keprihatinan, dan persoalan dapat diajukan dan dibicarakan dalam pertemuan pendahuluan, sehingga pelaksanaan lokakarya berjalan mulus.

Sebagai forum pembuatan aturan dan tata tertib lokakarya. Aturan atau *groundrules* adalah seperangkat aturan atau mekanisme mengenai proses pelaksanaan lokakarya. Aturan dan mekanisme ini disusun dan dirundingkan secara fleksibel pada pertemuan pendahuluan. Akan tetapi, begitu disepakati, peraturan akan ditetapkan secara ketat, bila perlu dengan menyiapkan sanksi bagi pelanggaran berat terhadap aturan. Perangkat aturan ini disiapkan dan disepakati bersama para peserta, misalnya dalam salah satu pertemuan pendahuluan. Beberapa ketentuan mengenai dialog yang dikemukakan di atas harus ditubuhkan ke dalam *groundrules*.

5. Mempersiapkan *Games* dan Latihan

Apa yang dimaksud dengan *games*?

Games meliputi berbagai macam aktivitas, latihan, dan pemecah-kebekuan yang membuat sebuah pertemuan menjadi lebih menyenangkan, membebaskan emosi dan perasaan, serta membangkitkan semangat kelompok. *Games* telah banyak digunakan sebagai penambah

energi dan mengembangkan sesi-sesi dalam pelatihan/lokakarya karena bagaimanapun setiap orang/peserta mempunyai keterbatasan dalam memberikan perhatian. Para ahli pendidikan mengatakan bahwa manusia hanya sedikit mendapatkan pelajaran dari mendengarkan pasif dan mencatat. Manusia hanya akan mengingat 10% dari yang dibaca, 20% dari yang didengar, dan 30% dari yang dilihat. Tetapi jika semua indera tersebut digabungkan maka kemampuan mengingat akan meningkat dengan tajam: 50% dari yang dilihat dan didengar, 80% dari apa yang dikatakan pada konteks tertentu dan 90% dari yang dikatakan dan dilakukan. Jadi kuncinya ada di "MELAKUKAN."

Pada sebuah pelatihan/lokakarya biasanya orang akan berpartisipasi dengan lebih baik ketika pertemuan tersebut berlangsung dengan menarik serta penuh dengan kejutan yang menyenangkan. Sebagai seorang fasilitator, kita juga berharap bahwa sebuah sesi yang kita fasilitasi akan menjadi sesi yang hidup, bergairah, inovatif, partisipatif, dan imajinatif. *Games* secara material akan mampu memainkan peran untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Kegunaan *Games* dan Latihan

Games dan pelatihan-pelatihan berfungsi untuk lebih mengaktifkan panca indera kita sehingga proses belajar kreatif kita meningkat, baik dalam menerima informasi baru maupun menyerap ide-ide baru. Hal ini terutama sangat penting ketika kriteria, nilai dan pandangan-pandangan baru ingin diperkenalkan. Pengajaran secara intelektual atau proses kognitif seringkali mengenyampingkan hal penting ini, sehingga berkecenderungan menghambat proses pertukaran dan perkembangan antarbudaya. *Games* dan pelatihan menghasilkan dimensi baru dalam pengalaman manusia dan memungkinkan kita untuk berbagi pandangan.

Proses belajar partisipatif bisa diperkuat melalui *games* dan latihan yang direncanakan secara hati-hati. *Games* dan latihan yang baik membantu orang dalam melakukan refleksi, merasakan emosi, menumbuhkan keingintahuan, menyuntikkan energi, menciptakan humor, perasaan nyaman, rasa tenang dan kontemplatif. *Games* dan latihan menjanjikan selingan yang menarik, proses pencarian, dan kejutan menyenangkan sehingga membuat peserta tetap terlibat dalam proses belajar.

Games harus digunakan untuk sebuah tujuan tertentu, bukan hanya sekedar bermain atau mencari popularitas murahan dari peserta atau anggota kelompok.

Games dan latihan yang baik mampu mengaktifkan kedua sisi otak; kognitif (sisi logis) dan emosional (sisi kreatif). Mereka merangsang persepsi, afeksi atau ekspresi, dan menciptakan rasa ingin tahu melalui situasi menantang yang diciptakan. Mereka mendorong proses belajar melalui mengalami. Proses belajar melalui pengalaman telah terbukti lebih efektif dibanding hanya menerima, mendiskusikan dan mengunyah informasi dari nara sumber. *Games* dan latihan mampu merangsang proses belajar dari pengalaman nyata kita sendiri dan merefleksikannya sebagai pengetahuan yang bisa diaplikasikan. Mereka juga akan memperkenalkan pada kerumitan persoalan sehingga memunculkan pertanyaan-pertanyaan yang akan merangsang pada sebuah proses tindakan-refleksi-tindakan-refleksi sepanjang waktu.

Games dan latihan yang baik melibatkan semua orang dalam kelompok, mematangkan proses kelompok, memaksimalkan partisipasi dan memungkinkan sebanyak mungkin orang mengekspresikan diri mereka dengan cara yang unik. Mereka menghubungkan keterlibatan dan ekspresi kelompok serta menghasilkan energi kelompok. Mereka memberikan landasan yang

sama bagi pengalaman kelompok, menciptakan kondisi yang memungkinkan bertumbuhnya perilaku partisipatif dan semangat demokrasi.

Menggunakan dan Memilih *Games*

Games dan latihan yang baik tidak didisain untuk suasana formal, suasana yang tidak partisipatif baik secara fisik maupun psikologis. Suasana seperti itu akan menggagalkan tujuan bahkan berdampak negatif kepada fasilitator. *Games* dan latihan harus dipertimbangkan dan direncanakan dengan baik oleh fasilitator yang kompeten dan berpengalaman yang juga percaya pada kekuatan *games* dan latihan sebagai alat untuk memantapkan proses kelompok. Mereka tidak boleh digunakan dalam suasana kacau atau sikap cuek dan sedikit kepedulian pada hasil yang mungkin akan dicapai. Fasilitator harus menyiapkan dan merencanakannya sedemikian rupa sehingga siap dengan semua bahan yang dibutuhkan untuk latihan tertentu. Mengganti dan mengubah pada menit-menit akhir merupakan tindakan yang tidak profesional.

Games dan latihan perlu disusun secara baik dalam hal intensitas, frekuensi, jangka waktu dan tujuan yang ingin dicapai. Misalnya, serangkaian *games* yang sangat interaktif pada awal sebuah workshop mungkin bisa digunakan untuk menghangatkan suasana dan memecahkan kebekuan. Meskipun bisa jadi kerean kesan kekanak-kanakannya akan membuat beberapa peserta menjadi kehilangan kepercayaan terhadap fasilitator. Mengaktifkan panca indera dan menyemangati peserta tanpa ada alasan yang jelas bisa juga mengesankan fasilitator sebagai seorang penghibur yang tidak memahami tujuan dari pertemuan tersebut. Untuk itu maka *games* dan *exercises* harus ditempatkan dengan baik dalam hal urutan maupun frekuensinya sehingga terbangun hasil dan pengalaman yang terstruktur. Secara hati-hati *games* dan latihan juga harus diatur pada sesi kelas atau sesi kelompok kecil.

Seorang fasilitator harus memperhitungkan waktu yang dibutuhkan sebuah *game* atau latihan agar bisa ditempatkan dengan baik pada jadwal workshop. Cara yang lain untuk menempatkannya adalah dengan mengkombinasikan antara yang panjang dan yang pendek. Terlalu banyak *games* yang panjang akan memakan banyak waktu dan membuat beberapa peserta merasa frustrasi. Terlalu banyak *games* yang pendek akan mengganggu dan mengacaukan pembelajaran yang sesungguhnya.

Mungkin akan ada beberapa pertanyaan, keraguan, serta ketidakpastian ketika instruksi diberikan. Bahkan ketika memainkannya sekalipun akan muncul banyak aksi dan ketegangan. Sikap dan perilaku tersebut akan memungkinkan munculnya konflik. Beberapa *games* mungkin akan menyadarkan sebagian peserta dalam waktu yang singkat sementara yang lain butuh waktu lebih lama untuk menyadari maknanya. Bagaimanapun akan selalu ada orang yang kecewa atau frustrasi. Dengan kata lain, akan selalu muncul reaksi yang berbeda dari para peserta. Meskipun bergitu mereka semua akan mengalami sesuatu bersama-sama yang akan membantu mengikat mereka sebagai sebuah kelompok.

Beberapa peserta mungkin sudah cukup familiar dengan *games* atau *exercises* tertentu dan mungkin akan mencoba menguasai atau memonopoli prosesnya. Cara terbaik mengantisipasinya adalah dengan menanyakan sejak awal apakah ada yang sudah mengenal game dan latihan yang akan dilakukan dan, jika tidak ada alternatif pengganti, berikan peran pada orang tersebut sehingga tidak akan mengganggu proses dan hasilnya. Anda bisa meminta mereka untuk membantu dalam melakukan permainan atau berikan peran sebagai *observer* (pengamat). Tetapi jangan memintanya menjadi fasilitator kecuali Anda benar-benar mengetahui

pengetahuan dan ketrampilannya dalam memfasilitasi. Seringkali orang merasa tidak siap sehingga akan memberikan perintah yang tidak jelas sehingga hasilnya akan mengecewakan. Beberapa peserta mungkin akan menggunakan variasi yang berbeda. Ucapkan terimakasih karena telah memberikan dimensi yang baru. Walaupun begitu, jika Anda tidak mengetahui variasi tersebut dan tidak jelas kemungkinan hasilnya, tetaplah pada rencana semula. Lihat kemungkinan jika masih tersisa waktu untuk memainkan variasi yang baru pada waktu yang tidak terlalu penting.

Kadang-kadang para pejabat senior atau "ahli" akan menolak untuk berpartisipasi sehingga menghasilkan situasi yang tidak menyenangkan bagi kelompok. Anda bisa mengatasi penolakan tersebut dengan menjelaskan kegunaan dari *games* dengan perlahan-lahan menaikkan frekuensi *games* yang lebih interaktif atau dengan mendapatkan dukungan dari peserta senior lain yang ikut bermain dengan antusias. Jika orang melihat bahwa bos mereka atau orang yang lebih senior ikut terlibat maka penolakan mereka akan menghilang. Pada sebuah kelompok yang terdiri dari orang-orang dari berbagai tingkatan yang berbeda pada sebuah organisasi, *games* harus diperkenalkan sedemikian rupa sehingga bisa mengurangi konflik dan perbedaan tersebut, termasuk mengurangi perbedaan secara hierarkis.

Fasilitator harus memperhatikan usia, kondisi fisik, gender, dan perbedaan budaya untuk menghindari *games* dan latihan yang tidak patut. Sebagai contoh, orang tua dan wanita hamil harus dihindarkan dari *games* yang keras dalam menggunakan kontak fisik. Juga, dalam semua *games* semua peserta harus diingatkan untuk menyingkirkan pakaian atau perhiasan yang mudah rusak atau berpotensi menyakiti orang lain, seperti: kacamata atau lensa kontak. Orang-orang yang mempunyai cacat fisik tidak seharusnya dipisahkan dari permainan. Carilah *games* yang bisa mengikutsertakan mereka. Rujukan terhadap *stereotype* berdasar *sex* – kecuali memang dikenakan untuk tujuan tertentu, bahasa atau kata-kata vulgar dapat menyebabkan konflik dan merusak suasana dan niatan peserta.

Keseimbangan dan keterlibatan berdasar gender harus dipikirkan. Konflik juga akan tercipta ketika peserta membaca makna yang tidak diinginkan dari sebuah game. Beberapa *games* mungkin membuat orang tidak nyaman, memicu persaingan negatif atau menyinggung *privacy* seseorang. *Games* dan latihan seharusnya tidak mengancam tapi sebaliknya memperkenalkan nilai atau makna perbedaan di antara mereka.

Tidak semua *games* dan latihan pantas untuk semua kondisi budaya. Humor, contohnya, bervariasi artinya pada budaya yang berbeda. Di negara-negara tertentu laki-laki dan perempuan yang menikah tidak seharusnya saling menyentuh. Meskipun seandainya peserta bisa menerimanya tapi ketika bukan peserta melihat gambar yang diambil dari situasi itu maka mereka akan mengartikannya secara salah. Memainkan *games* dan latihan dengan topik yang tabu (menurut budaya setempat) akan menimbulkan konflik dan mematikan kemajuan. Fasilitator harus sensitif terhadap nilai-nilai budaya peserta dan tidak memaksakan untuk melawankan nilai-nilai mereka dengan nilai-nilai lain di dunia ini.

Menyiapkan Bahan-bahan

Hal yang penting adalah selalu menjaga ketersediaan bahan-bahan dasar yang seringkali digunakan dalam *games*, seperti: kartu indeks, amplop, korek api batangan, segulung tali, bola kasti, selotip kertas, uang-uangan, kartu remi, dan sebagainya. Secara khusus penting untuk merencanakan *games* yang akan kita gunakan untuk sebuah pertemuan tertentu. Setelah itu barulah kita meluangkan waktu untuk mempersiapkan kebutuhan seperti *handout*, transparansi, atau *flip chart*.

Pengantar dan Perkenalan

Secara umum, sebuah penjelasan singkat dan latar belakang serta tujuan sebuah *games* perlu diberikan. Adalah penting untuk memberikan konteks yang tepat bagi sebuah aktivitas—sebuah kerangka untuk membantu anggota kelompok memahami bagaimana sebuah *games* akan membantu mencapai agenda atau tujuan sebuah sesi. Mintakan perhatian dan kerjasama para peserta, dan bagilah informasi yang penting dengan mereka. Kemudian mintalah mereka melakukan tugas dan nyatakan waktu yang tersedia. Upayakan untuk mengamati interaksi yang terjadi selama *games* dan akhiri diskusi kelompok tepat pada waktunya.

Memimpin Diskusi Setelah *Games* dan Latihan

Games hanya akan menjadi sebuah permainan jika tidak difasilitasi dengan diskusi yang efektif. Berikut beberapa langkah untuk memimpin diskusi secara efektif:

- Lihat kembali semua kebutuhan yang telah disediakan.
- Antisipasi kemungkinan hasil dan reaksi yang akan didapatkan.
- Persiapkan tidak hanya satu pertanyaan untuk diskusi, tapi beberapa pertanyaan tambahan sehingga memungkinkan untuk merangkai sebuah kesimpulan.
- Jelaskan waktu yang tersedia untuk mendiskusikan hasil *games*.
- Secara intensif fokuskan perhatian kelompok pada makna dan tujuan *games* sambil mencoba menghindari diskusi mengenai bagaimana *games* tersebut dilakukan.
- Buatlah sehingga peserta bertanggungjawab terhadap hasil diskusi; jangan terlalu cepat memasukkan opini dan hasil observasi kita.
- Jaga agar diskusi mengalir secara cepat dan hentikan ketika semua isu penting telah dikemukakan oleh peserta.

Daerah Bahaya dalam Menggunakan *Games* dan Latihan

Agar sukses dalam menggunakan *games* dan latihan, maka perlu diperhatikan beberapa kelemahan dan hambatannya terutama ketika peserta sudah terlihat antusias untuk memainkannya. Berikut ini adalah beberapa kemungkinan kesulitan atau batasan yang mungkin akan ditemui sehingga perlu diminimalisir dengan perencanaan yang baik dan persiapan yang matang.

1. Alat bantu. Meskipun kelihatannya sepele tetapi beberapa alat bantu akan sulit ditemukan dalam waktu singkat. Khususnya ketika waktu terbatas dan sesi harus segera dimulai.
2. Waktu. Beberapa *games* beserta pengembangannya seringkali membutuhkan waktu lebih dari yang kita perkirakan. Sangatlah penting kemudian untuk menata prosesnya, struktur diskusinya, dan kapan untuk berhenti.
3. Persiapan. Agar tepat dalam penggunaannya maka dibutuhkan persiapan yang memadai. Beberapa tidak membutuhkan banyak persiapan sementara yang lain membutuhkan banyak persiapan di antaranya: memahami konteks, membaca literatur atau mengundang ahli di bidang ketrampilan kelompok secara khusus.

4. Imajinasi. Beberapa *games* bisa dengan mudah dijelaskan dan dipahami oleh peserta sementara yang lain membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memahaminya. Cobalah untuk mengujinya terlebih dahulu sebelum digunakan.

Hal-hal penting untuk diingat:

1. Pertajam ketrampilan profesional Anda dalam memimpin kelompok dengan terus mencari dan mengembangkan keseimbangan pada muatan (fokus pada persoalan) dan proses kelompok (bagaimana melakukannya). Cobalah untuk mencapai keseimbangan di antara keduanya.
2. *Games* adalah alat bantu yang sangat berharga tidak hanya bagi pencapaian kepuasan peserta pada pertemuan, tapi juga pada penciptaan suasana belajar bagi setiap orang maupun bagi kelompok secara bersama. Ini merupakan tujuan tertinggi yang ingin dicapai.
3. *Games* bisa digunakan untuk membantu memanaskan suasana sebelum masuk pada agenda utama pertemuan. *Games* merupakan alat yang tepat untuk melibatkan semua peserta, memperkenalkan dan menggambarkan poin-poin penting dengan lebih jelas, atau menutup pertemuan secara berarti.
4. Sebelum memilih satu game yang terbaik kita perlu melihat berbagai alternatif yang ada. Kemudian diujicobakan dan dilihat apakah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hasilnya haruslah bisa diantisipasi, alternatif pengganti disiapkan, batasannya dipahami, dan rencana asesment atas keberhasilannya direncanakan.

Menggunakan dan Memilih *Games*: Sebuah Kesimpulan

- Gunakan *games* pada kondisi fisik dan psikologi yang pantas. Mereka tidak bisa digunakan pada even yang didisain secara formal.
- Kenali dengan baik *games* sebelum digunakan.
- Pastikan materi pendukung tersedia. Hindari penggantian dan improvisasi secara mendadak. Hindari penggunaan *games* sebagai "*lifesavers*".
- Tempatkan *games* dan *exercises* secara hati-hati dalam intensitasnya, frekuensinya dan tujuannya. Contoh, hindari menempatkan semua *games* dengan interaksi tinggi secara berturut-turut.
- Hindarkan diri menjadi seorang penghibur (*entertainer!*).
- Tetap pada rencana. Jangan biarkan peserta yang sudah mengenali game mengesampingkan Anda. Akui mereka dan mintalah untuk membantu proses atau menjadi pengamat proses.
- Libatkan peserta yang punya potensi untuk menolak *game* dengan memperkenalkan *games* yang kurang interaktif di awal dan pelan-pelan cobalah bangun kepercayaannya.
- Perhatikan faktor usia, kondisi fisik atau faktor-faktor lain yang mungkin berakibat buruk pada peserta. Minta mereka menyingkirkan barang-barang yang mungkin menyakiti atau rusak dalam permainan yang membutuhkan gerakan fisik.
- Jangan paksa peserta mengikuti proses yang bertentangan dengan nilai budaya serta kepercayaan mereka. Hindari humor yang merujuk pada budaya tertentu atau *gender stereotype* atau *sex* kecuali memang digunakan untuk proses refleksi bagi topik tertentu.
- Selalu rencanakan dan lakukan *debriefing* setelah *game* atau *exercise*. Jangan biarkan suasana menggantung setelahnya.
- Pilih *games* secara hati-hati berdasarkan topik, waktu yang tersedia, tujuan sesi, perkembangan kelompok dan suasana hati peserta saat itu.
- Gunakan *games* sebagai awal untuk menaikkan perhatian, keterlibatan dan antusiasme peserta.

6. Membangun Tim Fasilitator

Seringkali memiliki dua fasilitator lebih baik meskipun dalam praktiknya satu fasilitator lebih sering digunakan. Jika jumlah fasilitator lebih dari satu maka bisa dibentuk tim fasilitator dengan beberapa pembagian tugas yang sudah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah beberapa alasan dan kondisi-kondisi bagi pentingnya membangun sebuah tim fasilitasi:

1. Tersedia lebih banyak informasi dan ide dalam perencanaan.
2. Tersedia lebih banyak energi bagi kelompok (baik fisik maupun emosi), terutama ketika terjadi perdebatan atau diharuskan mengatasi persoalan yang rumit.
3. Memudahkan untuk mengalihkan peran ketika fasilitator pertama menjadi terlibat secara personal dalam diskusi.
4. Menjadi fasilitator pendamping adalah cara untuk memperoleh pengalaman dan menjadi fasilitator yang handal.
5. Proses fasilitasi menjadi tidak terlalu melelahkan, memberatkan, dan menakutkan.

Sebaiknya sebelum pertemuan berlangsung tim fasilitator sudah membagi tanggung jawab dengan jelas. Tim dibagi menjadi fasilitator utama dan fasilitator pendamping. **Fasilitator utama** adalah orang yang bertanggungjawab untuk membawakan materi dan atau memfasilitasi proses diskusi pada sebuah sesi tertentu. Sementara anggota fasilitator yang lain bertindak sebagai **fasilitator pendamping**.

Fasilitator pendamping berarti bahwa orang yang sedang tidak “bertugas” secara langsung tetapi tetap bertanggung jawab untuk berperan sebagai pengamat cuaca (*vibes watche*) atau pengamat proses dengan memperhatikan forum, serta membantu untuk mengklarifikasi isu, mengkonfirmasi konsensus, dan lain sebagainya. Dalam praktiknya, tim fasilitator dapat membantu satu sama lain dengan memberikan masukan serta dukungan sehingga mereka bisa saling belajar untuk mengembangkan diri.

Pengamat Cuaca (*vibes watcher*)

Ketika diskusi menjadi hangat dengan isu kontroversial atau ketika ada lebih banyak peserta yang menanggapi dalam waktu bersamaan, itulah saatnya untuk mengangkat seorang “*vibes watcher*” – yaitu orang yang bertugas memperhatikan suasana emosional para peserta dan tingkat energi peserta. Orang tersebut diberi keleluasaan untuk menyela proses ketika diperlukan dengan hasil pengamatannya tentang bagaimana forum berlangsung serta menyarankan proses penyelesaian atas sebuah persoalan.

Sebagai “*vibes watcher*”, Anda harus memberikan perhatian utama pada komunikasi *non-verbal*, seperti:

1. Sikap tubuh: apakah orang menguap, tertidur, terkulai, gelisah, meninggalkan ruangan?
2. Ekspresi wajah: apakah orang waspada, atau melamun, melihat ke jendela, atau terlihat sedih?
3. Bercakap-cakap sendiri: apakah mereka mengacaukan fasilitator atau kelompok?
4. Peserta saling menginterupsi satu sama lain.

Sering kali sulit untuk menafsirkan tingkah laku semacam itu secara tepat. Karenanya, mungkin akan lebih bijak kalau melaporkan hasil pengamatan itu dan menyarankan penyelesaian untuk mengatasi hal tersebut. Jika tingkat energi peserta melemah, maka sebuah permainan cepat, peregangan, atau lagu akan dapat membangkitkan kembali energi peserta. Sebaliknya, apabila ketegangan atau tingkat konflik meninggi dan peserta tidak lagi saling mendengarkan, maka berdiri sejenak atau berpindah tempat mungkin dapat meredakan suasana. Hening sejenak juga dapat membantu peserta untuk bersantai dan mencari inspirasi baru.

Penting pula bagi seorang "*vibes watcher*" untuk membuat sentuhan yang ringan agar peserta tidak merasa bersalah atau bersikap defensif. Juga, percaya dirilah terhadap peran yang harus dilakukan, tidak perlu meminta maaf ketika memberikan penilaian atau saran kepada kelompok.

Pengamat Proses

Dari waktu ke waktu setiap kelompok dapat memperoleh keuntungan dengan adanya seseorang yang bertugas untuk melakukan pengamatan bagaimana kelompok bekerja. Dalam masa-masa konflik atau transisi (mengubah kesadaran tentang sexisme, misalnya) seorang pengamat proses dapat memainkan peran yang sangat penting.

Selama berfungsi sebagai pengamat proses, berhati-hatilah untuk tidak terlibat dalam pekerjaan kelompok. Sebuah buku kecil untuk mencatat hal-hal penting akan membantu proses pengamatan yang cermat. Jangan lupa mencatat saran-saran yang bermanfaat atau prosedur yang bisa dipakai kelompok untuk bergerak maju. Sekali sebuah kelompok mengetahui kekuatannya, akan lebih mudah bagi kelompok mengidentifikasi kebutuhan untuk mengembangkannya.

Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Bagaimana suasana umum yang melingkupi forum? Santai? Tegang?
2. Bagaimana keputusan-keputusan dibuat?
3. Jika muncul konflik, bagaimana cara kelompok mengatasinya?
4. Apakah semua peserta berpartisipasi? Adakah prosedur yang dipakai untuk mendorong partisipasi?
5. Seberapa baik setiap peserta saling mendengarkan?
6. Apakah kelompok mengakui adanya seorang pemimpin?
7. Bagaimana cara kelompok berinteraksi dengan fasilitator?
8. Apakah ada perbedaan antara partisipasi laki-laki dan perempuan?

Ketika berperan sebagai pengamat proses (baik itu ditunjuk atau tidak) dan sedang memperhatikan pola-pola partisipasi peserta, buatlah catatan nilai pada searik kertas. Komentar pendek bisa diberikan disamping nama peserta kemudian beri nilai setiap kali orang tersebut berbicara. Bila ingin mencari perbedaan pola partisipasi berdasarkan kategori peserta, seperti laki-laki/perempuan, suku/agama, anggota baru/lama, dsb, maka catatan nilai kontribusi adalah cukup.

Cobalah untuk tidak berbelit-belit dalam memberikan umpan balik kepada kelompok dan berikan masukan yang spesifik sehingga peserta tidak menjadi defensif dan dapat mengetahui secara

tepat hal-hal yang dimaksud. Jangan lupa untuk selalu mengungkapkan kekuatan dan kelebihan kelompok.

Bersiaplah untuk menerima sikap permusuhan dari kelompok jika Anda sebagai pengamat proses memberikan penilaian tanpa mengkonfirmasi sebelumnya. Kontribusi pengamat proses bisa sangat berharga namun kebijaksanaan dan kepekaan lebih diutamakan.

Daftar Pustaka

John Newstorm dan Edward Scannell, *The Big Book of Teambuilding Games* (New York: McGraw-Hill), 1998.

Neill McKee, *et.all, Games and Exercises* (New York: Unicef), 1998.

Hunter, Bailey, *The Art of Facilitation* (Tucson, AZ: Fisher Books), 1992.

John Lawyer, *Course Materials, Conflict Resolution and Facilitation in Groups* (New York: the Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University), Summer 1997.

Modul: 5
Materi: Mengelola Perubahan
Sesi : 6 Sesi

Output yang diharapkan

- Keyakinan yang lebih besar terhadap demokrasi sebagai sarana dan mekanisme untuk mengakomodasi berbagai kepentingan dan perbedaan dalam masyarakat
- Perubahan sikap dan perilaku yang mendorong kecenderungan untuk menimbulkan konflik

1. Demokrasi

Apa yang dimaksud dengan demokrasi?

Setiap kehidupan bersama (bermasyarakat), baik besar ataupun kecil selalu dihadapkan pada masalah yang sama, yakni masalah pembuatan keputusan: siapa yang harus memutuskan? Pada dasarnya, dalam setiap pembuatan keputusan, selalu tersedia dua pilihan. Ilustrasi sederhana berikut ini menggambarkan kebutuhan untuk membuat keputusan dan bagaimana keputusan dalam sebuah kehidupan bersama dibuat.

Sekelompok orang sepakat untuk makan bersama di restoran. Bagaimana mereka memutuskan di mana mereka akan makan, menu apa yang akan mereka pesan dan seterusnya?

Untuk memutuskan di restoran mana mereka akan makan, kelompok tersebut mungkin membiarkan orang yang kebetulan sedang berkuasa. Anggota kelompok yang sedang memegang kemudi, misalnya, jelas memiliki kekuasaan untuk mengarahkan mobil yang mereka naiki ke restoran tertentu yang disukainya. Tetapi, bukannya tidak mungkin, keputusan untuk menentukan restoran yang dipilih harus dilakukan dengan melibatkan semua anggota kelompok tersebut. Karena, sekalipun memegang kekuasaan untuk mengarahkan jalannya mobil yang mereka naiki, pemegang kemudi tidak paham dengan daerah tersebut atau pengemudi tidak memiliki cukup uang dan sangat tergantung pada anggota kelompok yang lain untuk bisa ikut acara makan-makan tersebut.

Dalam kehidupan politik, terdapat dua alternatif dalam pembuatan keputusan di atas mengacu pada dua sistem yang bertentangan. Alternatif pertama mengacu pada kediktatoran, sedangkan alternatif yang kedua pada mengacu pada demokrasi.

Demokrasi merupakan konsep politik yang dianggap ideal pada saat ini. Sebagai sebuah konsep yang diidealkan, demokrasi telah mendorong semua sistem politik untuk menyebut diri mereka sebagai sistem yang demokratis. Akan tetapi sebenarnya tidak semua sistem layak menyandang atribut demokratis, karena, demokrasi seringkali muncul hanya dalam bentuk proseduralnya saja seperti ditunjukkan dengan adanya pemilihan umum atau pemungutan suara, tidak dalam bentuk yang esensial yang menggambarkan bahwa kekuasaan politik berada di tangan rakyat.

Bagaimana membedakan sebuah sistem yang demokratis dengan sistem yang tidak demokratis?

Pada dasarnya, demokrasi bukanlah sebuah kondisi yang kaku. Demokrasi bukanlah sebuah cetakan di atas sebuah batu, melainkan sebuah tujuan dan proses yang berlangsung dengan cara yang berbeda-beda. Tidak ada cara tunggal dalam berdemokrasi. Seorang ilmuwan yang memusatkan perhatiannya pada demokrasi, Robert A. Dahl, misalnya, secara tegas menyebutkan dalam bukunya *On Democracy* bahwa "demokrasi dapat dikembangkan dan dikembangkan kembali secara bebas sesuai dengan kondisi yang ada. Dan kondisi bagi perkembangan demokrasi selalu berbeda dari waktu ke waktu dan dari tempat yang satu ke tempat lain" (1993, h. 9).

Kelenturan konsepsi demokrasi – sebagai sebuah proses dan tujuan, dan bukan sebuah cetakan kaku – tidak berarti bahwa demokrasi dapat ditafsirkan secara selektif atau parsial sesuai dengan kepentingan atau tujuan-tujuan politik tertentu. Terdapat elemen-elemen penting yang harus dipenuhi oleh sebuah sistem untuk menyanggah atribut demokratis.

IDEA, sebuah organisasi internasional antar-pemerintah, misalnya, menekankan pada tiga aspek penting untuk menandai sebuah mekanisme yang demokratis (IDEA, 1998, h. 19):

1. kekuasaan politik diperebutkan secara kompetitif
2. partisipasi inklusif dalam memilih pemimpin dan menentukan kebijakan
3. tingkat kebebasan sipil dan politik yang memadai

Dalam publikasinya, *What is Democracy*, The United States Information Agency menampilkan elemen-elemen penting yang lebih komprehensif untuk memberikan atribut demokratis kepada sebuah sistem politik, yang disebut sebagai " pilar-pilar demokrasi" (US Information Agency, 1991). Pilar-pilar demokrasi tersebut terdiri dari:

- Kedaulatan rakyat
- Pemerintahan berdasarkan persetujuan yang diperintah
- Kekuasaan mayoritas
- Hak-hak minoritas
- Jaminan hak-hak azasi manusia
- Pemilihan umum yang bebas dan *fair*
- Persamaan di depan hukum
- Proses berdasarkan hukum
- Batasan-batasan konstitusional pemerintahan
- Pluralisme sosial, ekonomi dan politik
- Nilai-nilai toleransi, pragmatisme, kerjasama, dan kompromi

Sekalipun menggunakan cara yang berbeda-beda, seperti ditunjukkan dari rumusan IDEA dan US Information Agency tersebut, semua pembahasan mengenai esensi demokrasi pada dasarnya mengarah pemahaman mengenai demokrasi sebagai sebuah sistem pemerintahan yang ditandai oleh keberadaan empat elemen penting, yaitu:

1. Sistem untuk memilih dan menggantikan pemerintah melalui pemilihan yang bebas dan *fair*. Demokrasi merupakan sarana yang dimiliki oleh rakyat untuk memilih para pemimpin mereka dan untuk menjamin akuntabilitas para pemimpin tersebut dalam pembuatan kebijakan dan menjalankan kekuasaannya.

2. Partisipasi aktif rakyat, sebagai warna negara, dalam kehidupan sipil dan politik. Rakyat harus sadar terhadap isu-isu publik, mengawasi secara cermat bagaimana pemimpin politik dan wakil-wakil rakyat menggunakan kekuasaannya. Rakyat juga perlu menyampaikan pandangan-pandangan serta kepentingan-kepentingan mereka. Keanggotaan aktif masyarakat dalam berbagai organisasi yang independen, sukarela dan bukan dibentuk oleh pemerintah (yang seringkali disebut sebagai "masyarakat sipil") merupakan bentuk partisipasi politik yang penting. Partisipasi harus bersifat inklusif. Keterlibatan perempuan dalam politik, oleh karenanya, menjadi persyaratan yang sangat penting bagi sebuah demokrasi.
3. Perlindungan hak azasi manusia bagi semua orang. Dalam sebuah sistem yang demokratis, setiap orang memiliki hak-hak azasi yang tidak dapat diambil atau disingkirkan oleh negara. Hak-hak ini dijamin oleh hukum internasional. Di antara hak-hak ini adalah hak untuk menganut kepercayaan yang diyakini atau untuk mengemukakan pendapat (lisan maupun tertulis). Dalam demokrasi, tidak ada yang berhak mengatur apa yang harus dipikir dan diyakini oleh seseorang, atau yang berhak menentukan apa yang boleh dikatakan dan yang tidak.
4. Aturan hukum, yang secara substansial maupun prosedural diterapkan kepada seluruh warga negara secara sederajat. Demokrasi adalah sistem pemerintahan berdasarkan hukum, bukan oleh individual. Aturan hukum berfungsi untuk melindungi hak-hak warga negara, menjaga ketertiban dan membatasi kekuasaan negara. Setiap orang diperlakukan sama di depan hukum. Dalam sebuah negara yang demokratis, hukum tidak membedakan warganya berdasarkan ras, agama, suku maupun jenis kelamin.

Prasyarat-prasyarat dan keterbatasan demokrasi

Demokrasi sebagai sebuah sistem yang ideal hanya mungkin dijalankan jika terdapat faktor-faktor yang mendukungnya. Pada saat yang sama, sebagaimana sistem-sistem yang lain, demokrasi tidaklah tanpa kelemahan dalam dunia yang tidak sempurna ini. Oleh karenanya, keberhasilan penerapan demokrasi menuntut bukan hanya partisipasi, tetapi sikap dan perilaku tertentu dari warganya.

1. Penghargaan terhadap hukum dan penolakan terhadap kekerasan. Tidak ada seorangpun yang berhak untuk menggunakan kekerasan untuk menghadapi lawan-lawan politik atau orang-orang yang tidak setuju dengan sikap atau pandangannya.
2. Penghargaan terhadap hak orang lain. Setiap orang harus menghargai hak-hak dan harga diri orang lain sebagai sesama manusia.
3. Penghargaan terhadap perbedaan. Tidak ada seorangpun, karena perbedaan prinsip atau pandangan, yang berhak mencela lawan politiknya dengan menyebutnya sebagai setan dan menganggapnya tidak sah. Terkait dengan sikap ini adalah kesediaan untuk mendengarkan pendapat orang lain dan kesadaran bahwa tidak ada seorangpun yang memiliki hak untuk memonopoli kebenaran.
4. Penghargaan terhadap otoritas. Hak rakyat untuk mempertanyakan keputusan pemerintahan tidak berarti harus menolak otoritas pemerintah. Sikap kritis harus ditunjukkan dengan menggunakan sarana-sarana institusional yang tersedia secara luas dalam sebuah demokrasi.

5. Kesiediaan untuk berkompromi. Demokrasi tidak menjamin bahwa setiap orang akan bisa memperoleh semua apa yang diinginkannya. Demokrasi hanya bisa menjamin bahwa secara keseluruhan, setiap orang akan bisa memperoleh sesuatu. Oleh karena itu, berbagai kelompok dengan berbagai kepentingan yang berbeda harus memiliki kemauan untuk duduk bersama dan menegosiasikan berbagai kepentingan yang bertentangan tersebut.

Demokrasi sebagai pengelolaan konflik

Sistem politik merupakan mekanisme bagi pengelolaan konflik. Tetapi, tidak semua sistem mampu mengelola konflik dengan baik. Berdasarkan pengalaman, dibandingkan dengan sistem-sistem yang lain, demokrasi merupakan salah satu sistem yang sangat kondusif bagi pengelolaan konflik dengan cara yang damai, tanpa kekerasan. Keterkaitan demokrasi dan pengelolaan konflik bisa dilihat melalui dua cara.

Pertama, demokrasi merupakan bagian dari penyelesaian konflik. Hodann, misalnya, mengatakan bahwa secara teknis mungkin saja orang bisa menangani konflik, tetapi hanya pengelolaan atau penanganan konflik hanya mungkin dicapai dengan cara-cara yang demokratis (Gastill, 1993, h. 143)

Kedua, penyelesaian ataupun pencegahan konflik tidak cukup hanya didasarkan pada kesepakatan yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Penyelesaian konflik juga memerlukan struktur-struktur yang menjadi kerangka bagi upaya untuk menyelesaikan konflik, seperti struktur yang menghargai hubungan sosial, kepercayaan ataupun akuntabilitas. John Burton, misalnya, sangat jelas menulis mengenai kerangka bagi penyelesaian konflik ini.

Sebuah konflik tidak hanya diselesaikan dengan tercapainya kesepakatan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam perselisihan. Ada dimensi sosial yang lebih luas yang harus dipertimbangkan, yakni pembentukan lingkungan yang mendorong dan melembagakan hubungan-hubungan yang sangat berharga (Burton, 1990, h. 147).

Hubungan antara demokrasi dan penyelesaian konflik bisa dilihat dari dua tingkat yang berbeda: tingkat pemerintahan dan tingkat masyarakat. Pada tingkat pemerintahan, terdapat beberapa alasan yang mendasari keunggulan demokrasi dibandingkan dengan sistem-sistem lain. Seperti ditunjukkan oleh IDEA, misalnya,

Sistem yang demokratis memiliki tingkat legitimasi, inklusivitas, fleksibilitas dan kapasitas adaptasi yang terus-menerus yang memungkinkan konflik-konflik yang berakar dalam dapat dikelola secara damai. Lebih dari itu, dengan membangun norma-norma perilaku negosiasi, kompromi, dan kerjasama di antara aktor-aktor politik, demokrasi juga memiliki efek yang mendamaikan dalam hubungan-hubungan politik antar rakyat dan pemerintah [negara-negara yang berbeda] (IDEA, 1998, h. 17).

Demokrasi juga sejalan dengan pengelolaan konflik dalam kaitannya dengan distribusi ataupun pergantian kekuasaan. Dalam artian ini, demokrasi dan proses-proses yang terjadi di dalamnya secara jelas menggambarkan mekanisme pembagian dan transfer kekuasaan dengan cara-cara yang lebih terorganisir dan, tentu saja, tanpa menggunakan cara-cara kekerasan. Tidak seperti sistem-sistem yang lain, demokrasi mengelola konflik tidak dengan jalan menekan konflik-konflik tersebut, melainkan dengan jalan memperdebatkannya dan menanggunginya. Pengelolaan konflik melalui demokrasi, oleh karenanya, bersifat sementara, tidak permanen. Pemilihan umum, misalnya, menggambarkan dengan jelas karakter demokrasi sebagai pengelolaan konflik ini. Melalui pemilihan umum, berbagai kelompok dengan kepentingan yang berbeda

saling berkompetisi satu sama lain. Pihak yang kalah dalam sebuah pemilihan umum, mungkin akan menjadi pemenang dalam pemilihan umum yang akan datang, dan sebaliknya.

Pada tingkat masyarakat, sikap dan perilaku individual dan masyarakat yang mendukung pelaksanaan demokrasi seperti pluralisme, toleransi, melibatkan semua orang (inclusiveness), negosiasi serta kompromi, juga merupakan sikap dan perilaku yang sangat kondusif bagi pengelolaan konflik yang langgeng. Dengan kata lain, demokrasi memiliki proses-proses serta nilai-nilai bagi pengelolaan, resolusi dan transformasi konflik yang tak terpisahkan (built in) (IDEA, 1998, h. 19).

2. Demokrasi Ekonomi

Pada dasarnya, tidak ada doktrin yang secara khusus mengacu pada aspek ekonomi dalam konsep demokrasi. Pemerintah-pemerintah yang demokratis ada yang menganut prinsip-prinsip yang cenderung mengarah pada sosialisme atau prinsip-prinsip yang mengarah pada pasar bebas (kapitalisme). Perbedaan orientasi ini menghasilkan perbedaan pemikiran mengenai peran pemerintah dalam ekonomi. Perdebatan ini masih berlangsung hingga sekarang. Tetapi, upaya-upaya untuk melihat aspek ekonomi dari demokrasi nampaknya sampai pada kesepakatan bahwa kebebasan ekonomi merupakan sebuah elemen penting yang tidak bisa dipisahkan dalam sebuah sistem yang demokratis.

Demokrasi ekonomi berarti bahwa setiap orang memiliki akses untuk memenuhi kebutuhan dasarnya. Dalam demokrasi ekonomi, setiap orang harus memiliki akses terhadap tanah atau hak untuk mendapatkan pekerjaan, dan pemerintah wajib menjamin bahwa tidak ada rakyatnya yang kelaparan. Tetapi, berbeda dengan demokrasi dalam konteks politik, demokrasi ekonomi pada dasarnya tidak mengimplikasikan kesetaraan ekonomi yang berarti bahwa setiap orang memiliki jumlah kekayaan yang sama (bandingkan dengan konsepsi satu orang satu suara!).³

Konsep demokrasi ekonomi berkembang karena keyakinan bahwa pada dasarnya alam telah menyediakan sumber daya yang sangat melimpah di muka bumi ini, tetapi tidak memberikan pedoman untuk mendistribusikan sumber daya ini di antara anggota masyarakat. Distribusi sumber daya ini sangat ditentukan oleh umat manusia sendiri. Tetapi, sifat tidak jujur dan hanya berfikir tentang diri sendiri mendorong manusia untuk tidak pernah berfikir tentang kemakmuran masyarakat secara keseluruhan. Karena sumber-sumber yang tersedia terbatas, sementara keinginan manusia tidak terbatas, manusia harus menciptakan sistem yang menjamin pemanfaatan dan pendistribusian sumber-sumber daya yang maksimal. Tanpa upaya untuk membangun sistem tersebut, sulit membayangkan bahwa umat manusia secara keseluruhan bisa hidup dalam kemakmuran dan perdamaian.

Saat ini, kekuatan ekonomi cenderung terkonsentrasi pada sekelompok kecil orang atau kelompok orang. Di negara-negara liberal, kekuatan ekonomi dikendalikan oleh para pemilik modal atau perusahaan-perusahaan. Di negara-negara sosialis, kekuatan ekonomi dipegang oleh sekelompok kecil pemimpin partai. Pola distribusi yang sangat timpang ini secara jelas memberikan pengaruh yang sangat besar kepada mereka yang memegang kendali perekonomian untuk menentukan kesejahteraan masyarakat yang lebih luas. Seperti halnya

³ Di Amerika, konsep demokrasi ekonomi seringkali dipandang dengan sinis dan diidentikkan dengan sosialisme, yakni sistem ekonomi yang keputusan-keputusan untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa ditentukan oleh masyarakat secara keseluruhan, bukan oleh individu-individu pemilik sarana-sarana produksi.

dalam demokrasi politik, konsentrasi kekuasaan yang berlebihan, oleh karenanya bukanlah merupakan sistem yang ideal.

Sebuah demokrasi ekonomi ditandai adalah sebuah sistem yang dibangun atas beberapa prinsip utama. Pertama, adanya jaminan bagi pemenuhan kebutuhan minimal bagi semua orang. Kebutuhan minimal ini meliputi kebutuhan akan makan, sandang, papan, pendidikan dan kesehatan. Kebutuhan-kebutuhan ini bukan hanya merupakan hak individual, melainkan juga kebutuhan kolektif karena terpenuhinya kebutuhan dasar semua individu akan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Kedua, jaminan bahwa setiap individu memiliki daya beli yang memadai. Demokrasi ekonomi hanya mungkin berkembang jika kekuatan ekonomi berada di tangan masyarakat setempat. kekuasaan ekonomi di tangan masyarakat lokal. Sumber-sumber daya lokal harus digunakan untuk meningkatkan kemakmuran masyarakat setempat, bukan dieksploitasi oleh masyarakat lain.

Ketiga, keputusan untuk menentukan kebijakan-kebijakan ekonomi harus berada di tangan masyarakat setempat. Masyarakat harus memiliki kekuasaan untuk memutuskan komoditas yang diproduksi, sesuai dengan kebutuhan kolektif mereka serta untuk mendistribusikan komoditas-komoditas tersebut di antara mereka dan di luar komunitas lokal tersebut.

Keempat, terkait dengan prinsip ketiga di atas, pembatasan intervensi luar terhadap ekonomi lokal. Ekstraksi modal setempat keluar harus diminimalisir dan masyarakat harus memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai bentuk kegiatan ekonomi di daerah mereka.

3. Toleransi dan Keberagaman

Keberagaman yang berarti bermacam-macam merupakan realitas yang kita hadapi sehari-hari. Kita selalu akan berhadapan dengan orang yang sangat berbeda dengan kita baik di kelas, di pasar, di toko ataupun di TV. Kita selalu hidup dengan realitas keberagaman karena, di dunia ini, tidak ada dua orang yang *benar-benar* sama atau identik. Bahkan dua orang yang dilahirkan kembar sekalipun memiliki pengalaman ataupun pandangan-pandangan yang berbeda. Bagaimana mensikapi perbedaan-perbedaan yang ada dalam masyarakat). Apakah kita harus setuju dengan orang lain sebagai upaya kita untuk menghargai pendapat atau pikiran orang lain tersebut? Jelas TIDAK. Manusia dengan pandangan yang sangat berbeda bisa saling menghargai, bahwa orang lain memiliki hak untuk berbeda.

Orang tidak harus menyukai masakan, olahraga ataupun kegemaran-kegemaran lain yang disukai orang lain. Juga orang tidak harus menganut agama yang sama yang dianut oleh orang lain. Yang diperlukan adalah sikap terbuka untuk belajar tentang perbedaan-perbedaan yang ada. Sikap terbuka dalam melihat hal-hal baru dan kesediaan untuk belajar tentang orang lain serta melihat berbagai perbedaan tidak dalam konotasi yang negatif ini disebut toleransi.

Toleransi merupakan sikap untuk terbuka terhadap perbedaan. Sikap ini tidak berarti bahwa setiap perilaku orang lain harus diterima. Perilaku-perilaku yang tidak menghargai ataupun menyinggung orang lain, seperti picik dan kasar terhadap orang lain ataupun perilaku-perilaku yang melanggar tatanan sosial seperti tindakan-tindakan kejahatan, tidak boleh diterima dengan alasan toleransi. Toleransi adalah sikap untuk terbuka menerima *orang lain* sebagaimana adanya, sebagai yang terbaik dari orang itu, tetapi bukan untuk menerima perilaku yang jahat.

Toleransi berarti juga memperlakukan orang lain sebagaimana orang lain itu ingin diperlakukan. Dalam kehidupan, memang terdapat banyak orang yang memiliki kesulitan dalam hubungan mereka dengan orang lain baik yang disebabkan oleh kekurangan ataupun kelemahan fisik, psikologis ataupun sosial mereka. Tetapi, sebagaimana setiap orang yang lain, mereka sebenarnya juga menginginkan untuk diterima oleh orang lain. Mereka bukan hanya memiliki kekurangan tetapi juga memiliki sesuatu untuk ditawarkan kepada orang lain, yang seringkali sangat mencengangkan. Mereka bisa menawarkan gagasan ataupun cara yang sangat berbeda dalam melihat dunia. Oleh karenanya, semakin kita belajar tentang orang lain, mungkin kita akan semakin sadar bahwa berbagai mitos ataupun pemahaman kita tentang orang lain sebenarnya tidak benar.

Sikap toleran bisa dilakukan melalui dua bentuk yang berbeda.

Pertama, tidak menilai orang lain hanya melalui kesan pertama, yang biasanya sangat dipengaruhi oleh penampilan fisik orang yang kita nilai. Kita perlu waktu untuk belajar lebih banyak mengenai orang lain lebih daripada apa yang bisa kita lihat di permukaan.

Kedua, bersikap *open minded*. Sekalipun mungkin sangat menyenangkan berada di tengah-tengah orang yang "seperti kita," sebenarnya kita akan memperoleh lebih banyak pengalaman yang menarik dari hubungan kita dengan orang-orang yang berbeda dengan kita. Berhubungan dengan orang yang sangat asing dan berbeda dengan kita jelas tidak mudah. Tetapi, kita akan menemukan banyak persamaan pada diri orang-orang yang kita anggap sangat berbeda tersebut.

Apabila seseorang memiliki kemauan untuk belajar dan menghargai perbedaan, manusia bukan hanya akan memiliki pengalaman yang lebih banyak tentang dunia, tetapi juga memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh keuntungan dari berbagai perbedaan-perbedaan tersebut. Hubungan dengan lebih banyak orang yang berbeda akan membawa peluang yang lebih besar secara ekonomi, misalnya, melalui perdagangan.

Toleransi dan keberagaman merupakan dua sisi dari mata uang yang sama. Selama ini kita lebih sering memahami toleransi sebagai sebuah keharusan dalam kerangka keberagaman. Tetapi, pernahkah anda membayangkan bahwa keberagaman sebenarnya hanya bisa tumbuh dan berkembang dalam masyarakat yang memiliki sikap toleran?. Dengan kata lain, kemajemukan bukan sebuah harga mati. Kemajemukan bisa hilang dalam sebuah masyarakat yang tidak toleran. Tetapi, toleran sebagai sikap mental tidak bisa sepenuhnya diandalkan pada individu, karena sikap mental ini tidak akan membawa banyak peran ketika sistem atau rejim politik yang ada tidak memungkinkan orang untuk mengaktualisasikan sikap mental mereka. Untuk itu, upaya untuk memupuk keberagaman perlu dilakukan bukan hanya pada tingkat individual, tetapi juga pada tingkat institutional (sistem atau rezim politik). Dalam terminologi Michael Walzer, diperlukan bukan hanya toleransi – sebagai sikap mental, melainkan juga toleransi – sebagai tatanan politik (1997).

Pentingnya toleransi dan keberagaman sebagai satu kesatuan ini telah menjadi perhatian global. Terlihat, misalnya, dalam *World Conference Against Racism* di Afrika Selatan, September 2001, toleransi dan keberagaman dianggap sebagai sebuah tujuan yang sangat diidealkan yang ingin dicapai oleh umat manusia pada abad ke-21 ini.⁴ Melalui deklarasi

⁴ Deklarasi visi yang diberi judul *Tolerance and Diversity: A Vision for the 21st Century* ini ditandatangani bersama oleh Marry Robison dan Nelson Mandela. Lihat <http://www.un.org/WCAR/e-kit/vision.htm>, diakses 25 Oktober 2006.

visi ini para peserta konferensi sepakat untuk menjamin sepenuhnya pengakuan terhadap harga diri dan persamaan umat manusia.

4. Menghilangkan *Prejudice* dan *Stereotype*

Bayangkan seandainya seseorang menilai anda sebelum dia tahu banyak tentang Anda! Apa yang anda rasakan? Ya, Anda tentu merasakan ketidakadilan dalam penilaian tersebut.

Kata *prejudice* berasal dari kata *prejudge*, yang berarti memberikan penilaian atau memiliki pendapat tentang sesuatu hal sebelum mempelajari semua fakta. *Prejudice* biasanya muncul bersamaan dengan kecenderungan untuk memberikan *stereotype* kepada individu atau kelompok individu tertentu. *Prejudice* yang berasal dari kecenderungan *stereotyping* akan langgeng dan, dalam sejarah, sangat berbahaya. Dalam bentuk yang sangat ekstrim, *stereotyping* menjadi pendorong utama kebijakan-kebijakan genosida, seperti yang terjadi di Ruanda atau, yang paling serius, di Jerman menjelang Perang Dunia ke II.

Dalam bentuk yang sangat ekstrim, mungkin *prejudice* dan *stereotyping* bukan merupakan kejadian yang sering terjadi. Tetapi, dalam bentuk yang sangat sederhana, kita menemukan *prejudice* dan *stereotyping* dapat kita temukan dengan sangat mudah di lingkungan kita. Pernyataan ini mungkin menyedihkan. Tetapi cobalah tengok pemberitaan di media, pembicaraan-pembicaraan di sekolah, di tempat kerja atau bahkan di rumah. Kita pasti pernah mendengar ungkapan-ungkapan tentang sebuah orang:

"Dasar laki-laki....."

"Dasar Cina....."

"Semua orang Jawa....."

"Orang tua selalu....."

"Wanita pasti tidak" dan seterusnya.

Coba renungkan makna kata-kata yang dicetak miring. Daftar ini bisa sangat panjang, jika bukan tidak terbatas.

Ada banyak alasan mengapa *prejudice* dan *stereotyping* muncul. Mungkin anda pernah mendengar orang menyebut orang lain dengan panggilan yang sangat aneh atau jelek. Kadang-kadang sebuah nama yang tidak pantas itu diberikan karena rasa takut atau karena orang yang menyebut nama tersebut tidak tahu banyak tentang orang yang namanya disebut itu. *Prejudice* dan *stereotyping* bisa juga muncul sebagai produk dari sosialisasi. Sebuah komentar yang bernuansa *prejudice* dan *stereotyping* yang didengar oleh seorang anak pada masa pertumbuhannya, mungkin sangat sulit untuk tidak diulang ketika anak tersebut menjadi dewasa. Atau *prejudice* dan *stereotyping* juga mungkin berkembang jika orang merasa gagal atau tidak nyaman dengan dirinya sendiri. Orang semacam ini seringkali merasa lebih baik dengan menyebut orang lain dengan nama-nama yang tidak pantas, atau memberikan karakter-karakter yang khas kepada orang atau kelompok orang yang lain.

Seperti halnya toleransi, *prejudice* menggambarkan sebuah sikap mental individual. Tetapi, *toleransi* dan *prejudice* berada dalam dua kutub yang bertentangan. Sikap toleran yang sangat besar yang dimiliki oleh seorang individual akan mengurangi munculnya kecenderungan *prejudice* dan sebaliknya. Oleh karena, upaya-upaya yang efektif untuk menghilangkan

prejudice dan *stereotyping* adalah dengan cara membangun dan menumbuhkan sikap toleransi, yakni merubah sikap mental individual dan masyarakat.

5. Strategi Nir-Kekerasan

Nir-kekerasan adalah sebuah tindakan sosio-politik untuk menggunakan kekuasaan dalam sebuah konflik tanpa menggunakan kekerasan fisik. Strategi nir-kekerasan terdiri dari berbagai metode yang sangat khas. Sharp, misalnya mengidentifikasi sekitar 200 metode yang bisa digunakan dalam sebuah strategi nir-kekerasan, yang dibagi menjadi 3 kategori besar: protes dan persuasi nir-kekerasan, tidak bekerjasama dan intervensi nir-kekerasan (Sharp, 2005)

1. Protes dan persuasi nir-kekerasan

Termasuk dalam kategori ini adalah:

- Pernyataan formal, seperti misalnya, pidato di depan publik, petisi, pernyataan umum, dan sebagainya.
- Komunikasi dengan audiens yang lebih luas melalui slogan, karikatur, banner, poster, leaflet, pamflet dan sebagainya.
- Representasi kelompok seperti melakukan lobby.
- Tindakan secara simbolis di depan publik, misalnya doa dan sembahyang, menaikkan bendera maupun warna-warna simbolik, lukisan maupun gerakan-gerakan fisik yang nyata.
- Tekanan terhadap individu.
- Drama dan musik, pentas, dan nyanyian.
- Prosesi (arak-arakan) seperti marsch dan parade.
- Penghormatan kepada mereka yang meninggal seperti melakukan ritual duka cita politik maupun pemakaman secara demonstratif.
- Pengerahan massa seperti pertemuan yang dilakukan sebagai protes.
- Penarikan diri atau penolakan seperti walk out, diam atau memalingkan muka.

2. Tidak melakukan kerjasama

Bisa dilakukan untuk semua bidang kehidupan: sosial, ekonomi maupun politik. Metode tidak melakukan kerjasama dilakukan dengan melalui:

- Penolakan (*otracism*), misalnya boikot sosial.
- Tidak melakukan kerjasama untuk melakukan kegiatan-kegiatan sosial, kebiasaan-kebiasaan ataupun dengan institusi-institusi tertentu. Contoh tindakan nir-kekerasan dalam bentuk ini misalnya penghentian kegiatan-kegiatan sosial atau olahraga, mogok belajar maupun pembangkangan sosial.
- Penarikan diri dari sistem sosial, seperti misalnya mengurung diri di rumah, penolakan kerjasama secara menyeluruh ataupun menyingkir secara bersama-sama (*collective disappearance*).

Dalam *konteks ekonomi*, strategi nir-kekerasan pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu *boikot* dan *pemogokan*.

Boikot ekonomi

- Dilakukan misalnya oleh konsumen, seperti tidak mengonsumsi barang-barang yang diboikot, membatalkan hubungan sewa menyewa, atau menolak untuk menyewa.
- Boikot yang dilakukan oleh pekerja dan produsen.
- Boikot yang dilakukan oleh perantara, misalnya yang dilakukan oleh penyalur dan penjual.
- Tindakan yang dilakukan oleh pemilik atau manajemen, misalnya, boikot yang dilakukan oleh para pedagang, penolakan untuk menyewakan atau menjual properti.
- Tindakan yang dilakukan oleh pemegang sumber finansial, seperti misalnya penarikan deposit di bank, penolakan untuk membayar *fee*, proses atau *assessment*, dan penolakan untuk membayar hutang atau bunga.
- Tindakan pemerintah, misalnya embargo, pencantuman dalam daftar hitam, dan embargo perdagangan terhadap negara lain.

Pemogokan

- Pemogokan simbolis seperti mogok protes dan *walkout*.
- Pemogokan pertanian yang dilakukan oleh petani dan pekerja perkebunan.
- Pemogokan oleh kelompok-kelompok tertentu seperti tahanan, pekerja maupun para profesional.
- Pemogokan industri yang dilakukan oleh para pekerja di sektor industri maupun mereka yang bersimpati terhadap perjuangan para pekerja.
- Pemogokan terbatas seperti penolakan untuk masuk kerja, pengunduran diri.
- Pemogokan multi industri: pemogokan secara umum.
- Kombinasi antara pemogokan dan penutupan ekonomi.

Dalam *konteks ekonomi*, metode-metode yang digunakan adalah:

- Penolakan terhadap otoritas misalnya penolakan dukungan publik melalui sastra dan pidato-pidato mendukung resistansi.
- Penolakan warga negara untuk bekerjasama dengan negara melalui boikot proses legislatif, pemilihan umum, penarikan diri dari lembaga-lembaga pendidikan negeri.
- Alternatif terhadap kepatuhan yang dilakukan oleh warga, misalnya aksi duduk, bersembunyi, melarikan diri, menggunakan identitas palsu, menolak bubar dari pertemuan publik.
- Tindakan aparat pemerintah, misalnya penolakan untuk memberikan bantuan, penutupan informasi dan sebagainya.
- Tindakan pemerintah sendiri: penundaan dan keengganan untuk bekerjasama.
- Tindakan pemerintah asing, seperti pergantian diplomat dan perwakilan lain, pengunduran diri dari keanggotaan dalam organisasi internasional.

3. Intervensi nir-kekerasan

Metode ini dilakukan dengan cara:

- Intervensi psikologis seperti tekanan moral atau mogok makan.
- Intervensi fisik seperti pendudukan, invasi, serangan tanpa kekerasan.

- Intervensi sosial, misalnya, pembentukan institusi-institusi sosial dan sistem komunikasi alternatif.
- Intervensi ekonomi seperti perampasan tanah, perampasan aset, dumping, pembentukan pasar, sistem transportasi, dan institusi ekonomi alternatif.
- Intervensi politik, misalnya, membuka identitas agen rahasia, atau pemerintahan tandingan.

6. Bekerja dengan Media

"Hasil kerja jurnalis memang sering membuat jengkel sebagian pejabat dan pihak pihak lain yang merasa terugikan. Media sebagai insitusi dan jurnalis juga bisa salah dalam memberitakan karena keterbatasannya, juga ketertutupan narasumber. Tapi, membredel media akan merugikan semua pihak. Kasak-kusuk dan desas-desus tidak bisa dikonfirmasi, orang akan hidup dalam kecuriaan dan ketakutan,"
(Goenawan Mohammad, jurnalis senior, Juni 1994)

Bagaimana media bekerja sering tidak dipahami banyak pihak. Berdasarkan pernyataan tersebut, modul bertujuan untuk:

- Memberi pemahaman pada peserta bagaimana media massa bekerja
- Memberi pemahaman mengenai keterbatasan-keterbatasan media
- Memberi pemahaman bagaimana media bisa terlibat konflik
- Memberi bekal praktis pada peserta bagaimana cara bekerjasama dengan media massa dalam mengupayakan perdamaian

Kebebasan berserikat, berkumpul serta bersuara adalah hak asasi manusia. Kebebasan Dalam kaitan dengan kebebasan bersuara, mensyaratkan pers yang bebas. Institusi media dan orang-orang yang bekerja didalamnya, dianggap sebagai penjaga kebebasan bersuara, dan mereka dianggap sebagai penjaga salah satu pilar demokrasi. Para jurnalis yang bekerja mencari berita memiliki bekal moral yang cukup. Mereka merasa memiliki 'hak untuk tahu' (*the right to know*), mewakili masyarakat.

Dua Jenis Produk Media

Ada dua jenis produk media massa baik media cetak, elektronik maupun dotcom, yaitu *produk jurnalistik* dan *produk entertainmen*. Meskipun kedua jenis produk tersebut secara esensi berbeda dan dibedakan, tetapi sering disalahmengerti atau disamakan saja oleh banyak konsumen, dan diselewengkan oleh sebagian jurnalis pengumpulnya.

Produk media massa dianggap sebagai **produk jurnalistik** apabila berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut kepentingan publik.

Produk media massa dianggap sebagai **produk entertainmen** di lain pihak apabila produk tersebut hanya berkaitan dengan kepentingan personal seorang narasumber, dan jadi tontonan yang menyenangkan konsumen berita.

Contoh:

Laporan mengenai penggunaan dana APBD (produk jurnalistik).
Berita soal bintang film yang sedang dalam proses cerai (produk entertainment).

Karenanya, penyebutan seorang tokoh dianggap sebagai **tokoh publik** atau bukan, tidak didasarkan pada terkenal tidaknya seseorang tetapi berkaitan dengan persoalan publik yang menjadi beban pertanggungjawaban kepada masyarakat, dimana pers berhak tahu.

Contoh:

Seorang Pejabat secara otomatis adalah tokoh publik. Masyarakat berhak meminta atau menerima laporan atau pertanggungjawaban berkait tugasnya, baik diminta atau tidak, jurnalis mewakili masyarakat berhak tahu atas apa yang dilakukan sang pejabat, berkait kebijakannya.

Seorang artis, bukan tokoh publik meskipun terkenal, karena apa yang dia lakukan hanya berkait dengan kepentingan dia sendiri.

Kadang terjadi sedikit kebingungan menyangkut sebuah produk media. Apakah merupakan produk jurnalistik atau produk entertainment.

Misalnya:

Seorang pejabat tinggi negara kawin lagi dan istrinya sekarang genap empat orang.

Dalam kondisi ini, berita dapat dipilah menjadi:

Pejabat kawin lagi hingga beristri empat (produk entertainment)

Tapi jika,

Keempat istri pejabat negara tersebut semuanya meminta fasilitas pelayanan negara dan menyebabkan pemborosan anggaran (produk jurnalistik).

Dengan pengkategorian tersebut, aturan hukum yang digunakan juga berbeda. Yaitu

- Produk jurnalistik dan segala sesuatu yang berkait dengan Delik Pers, diatur dalam UUPers.
- Produk entertainment dan segala yang berkaitan dengan dampak hukum masuk dalam aturan KUHP.

Bagaimana Jurnalis Menyusun Berita

Sebuah berita (produk jurnalistik) adalah sebuah fakta publik yang dikumpulkan dengan mengikuti kaidah beberapa kaidah baku.

1. Fakta disampaikan adalah sebuah data empiris yang JUJUR.
Karenanya, kasak-kusur, desas-desus, meskipun melibatkan publik, bukan termasuk produk jurnalistik.
2. SEIMBANG.
Sebuah berita dianggap memenuhi kaidah jurnalistik apabila pengumpulannya melibatkan sejauh mungkin pihak yang terlibat dan tidak hanya merupakan suara satu pihak saja.

Suara dua pihak saja, misalnya Narasumber A dan Narasumber B (pihak yang berseberangan dengan A) belum dianggap memenuhi kategori keberimbangan jika ternyata masih ada pihak lain (yang juga penting atau lebih penting) yang terkait dengan topik yang dibicarakan.

3. ADIL

Pengumpulan berita harus adil (*fairness*) maksudnya adalah pihak jurnalis, sejak awal harus memandang persoalan secara jernih, menempatkan para narasumber (walau dari kelas sosial yang berbeda) dan data-data yang lain, sebagai data yang setara. Selain itu, jurnalis harus menghormati privasi narasumber. Pemberitaan atau jurnalis tidak boleh secara sepihak menganggap seseorang bersalah, sebelum pengadilan membuktikan.

4. AKURAT. Data yang dihasilkan harus akurat.

Apabila jurnalis dalam mengumpulkan berita mengikuti kaidah baku sebagaimana tersebut diatas dipastikan ia akan mendapatkan berita yang berkualitas dan karya yang dihasilkan benar-benar merupakan produk jurnalistik yang dibutuhkan masyarakat.

Ukuran Berita

Sebuah fakta disebut sebagai berita apabila memenuhi kriteria 5W+1H. Apa (*What*) yang terjadi, Kapan (*When*) kejadian itu berlangsung, Dimana (*Where*) peristiwa itu berlangsung. Siapa (*Who*) yang terlibat dalam peristiwa tersebut. Mengapa (*Why*) dan *How* (bagaimana) peristiwa tersebut terjadi.

Berkaitan dengan kepentingan pasar, insitusi media yang mapan, mengembangkan ukuran-ukuran yang lebih baku dalam 'kelayakan' berita. Seperti: berita harus hangat, kuat isyunya, melibatkan orang besar, berdampak luas di masyarakat dst.

Dalam produk jurnalistik, aspek *Why* adalah hal paling penting. Dengan penekanan pada *Why*, maka berita yang baik akan memancing pembaca, pendengar, pemirsa atau pengakses berita memiliki kesempatan lebih terbuka dalam mengupayakan penyelesaian persoalan yang muncul dalam pemberitaant tersebut. Tapi, memang pada kenyataannya, aspek *Why* ini sering luput dalam fokus pembicaraan di banyak ruang redaksi (*newsroom*).

Cara Kerja Institusi Media

Institusi media, meskipun mengemban amanat publik (penjaga kebebasan pers) adalah juga institusi bisnis. Hidup dan matinya tergantung pula pada diterima atau tidaknya produk yang dihasilkan (produk jurnalistik dan produk entertainmen) oleh masyarakat pembaca (penonton, pendengar dan pengakses).

Karena itu perlu dipahami bahwa secara institusi (mau tidak mau) media mengikuti pula hukum pasar. Produk yang dihasilkan belum tentu produk jurnalistik yang baik mengikuti kaidah jurnalistik baku.

Institusi media biasanya membagi diri dalam dua struktur fungsi manajemen. Manajemen Redaksi dan Manajemen Pemasaran. Manajemen Redaksi dipimpin oleh Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana dan seterusnya. Secara regular (menit, jam, hari, dan minggu–tergantung pada jenis media) mereka merumuskan berita mana direncanakan akan dimuat.

Manajemen Pemasaran berfungsi memasarkan produk media. Tetapi, karena produk media bukan hanya produk jurnalistik, tapi juga produk entertainmen dan iklan, maka aspek “laku” atau “tidak laku” yang berimbas pada akumulasi profit, lebih dianggap penting dibanding produk jurnalistik. Dari sinilah berasal awal dari media kehilangan atau berkurang perannya sebagai penjaga kebebasan pers, penghasil produk jurnalistik yang baku. Berlakulah olok-olok “*bad news is a good news*”.

Jika institusi media terlalu menekankan pada pola pencarian berita seperti itu, apalagi jika kualitas jurnalisnya tidak memadai, maka institusi media dan jurnalisnya tidak memberi sumbangan positif pada perbaikan kondisi masyarakat. Dalam kaitan dengan konflik, media massa tidak menyumbang pada pemecahan atas persoalan yang terjadi, bahkan dapat memperburuknya.

Media dan Konflik

Di dalam studi-studi mengenai perdamaian dan resolusi konflik, media dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yaitu Media kebencian (*Hate Media*) dan Media Perdamaian (*Peace Media*).

Hate Media atau media kebencian adalah media yang aktivitas-aktivitasnya memicu kekerasan atau kebencian diantara ras, suku, kelompok-kelompok sosial, atau Negara untuk tujuan-tujuan politik dan/atau untuk menciptakan konflik, dengan memberitakan gambaran/opini sepihak atau bias.

Contoh:

Radio–Television Libre de Mille Collines (RLTM), di Burundi-Rwanda, yang banyak berperan dalam memicu kekerasan selama perang sipil di Rwanda. Pemilik dan Pemimpin dari Radio ini menggunakan kekuatan radio untuk mencapai **agenda politik** mereka dengan menyiarkan politik **propaganda dan orasi-orasi kebencian** yang sudah direncanakan sebelumnya.

RLTM didirikan pertengahan tahun 1993 oleh pihak swasta, namun dikontrol oleh rejim yang berkuasa, karena beberapa pemegang sahamnya punya koneksi yang kuat dengan mereka (rejim yang berkuasa). Pembawa Berita RLTM, menggunakan bahasa-bahasa yang mengandung “*spirit evil*”, misalnya: “Mari kita sapu bersih kecoak-kecoak (TUTSI)”

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam film **Hotel Rwanda**.

Peace Media atau media perdamaian adalah usaha-usaha media untuk menciptakan kondisi kehidupan yang damai (*peaceful*). Misalnya, media membantu usaha-usaha resolusi konflik dengan memberitakan informasi-informasi secara adil untuk meng-*counter* informasi-informasi miring atau informasi yang memicu kekerasan atau ketegangan (dalam hal ini meng-*counter Hate Media*).

Peace Media adalah sebuah usaha “sadar/disengaja” untuk mengambil peran dan pencegahan konflik dan resolusi konflik. Misalnya, dalam proses rekonsiliasi dan rehabilitasi, media (televise, radio, dan *print* media) dapat membantu untuk memberdayakan orang-orang yang sebelumnya tidak punya suara (pihak yang tidak di-*ekspose* selama konflik).

Yang dilakukan oleh *Peace Media* adalah mencari informasi *alternative* yang dapat “membelokkan” sentimen publik ke arah penyelesaian konflik yang damai. Untuk itu, diperlukan komunikasi yang terbuka untuk memperbaiki atau membangun kembali stabilitas masyarakat.

Contoh:

Masih terkait dengan peran Radio, di Burundi-Rwanda, **Search for Common Ground (SCG)/Common Ground Production** membangun studio IJAMBO, yang dikelola oleh orang-orang **Hutu** dan **Tutsi** (dua suku yang berkonflik di Rwanda) dan beragam suku yang ada di Rwanda. Radio IJAMBO didirikan tahun 1995, yang tujuannya adalah menciptakan tempat yang nyaman dimana Hutu dan Tutsi bisa bekerja bersama-sama. Dengan bekerja melalui radio, jutaan penduduk Burundi-Rwanda mengakui suara-suara berbagai etnis (*multi-ethnic*) dari IJAMBO.

Yang disuarakan dalam Radio IJAMBO adalah **dampak konflik** dalam yang telah menghancurkan semua aspek kehidupan; alternatif solusi untuk krisis yang melanda negara mereka; dan mendorong terciptanya **kredibilitas jurnalisme lokal**. Selain itu program yang dirancang oleh radio IJAMBO adalah fokus kepada para pengungsi yang jumlahnya sangat panjang akibat konflik, dengan melakukan interview kepada orang-orang Hutu dan Tutsi.

Media dan Konflik di Indonesia

Perang⁵ sipil di Maluku menunjukkan bagaimana media massa memiliki peran dalam eskalasi konflik kekerasan. Lalu, setelah dilakukan ‘terapi’ dengan jurnalisme damai, para jurnalis Ambon kemudian terlibat aktif dalam Deklarasi Malino, yang membuat kekerasan bisa dihentikan.

Eriyanto, peneliti dari Institut Studi Arus Informasi (ISAI, 2002) melakukan analisis teks atas produk jurnalistik dua media di Ambon yang terlibat dalam eskalasi konflik membagi dalam beberapa tahap.

- Di awal konflik, media masih independent dan independensi media semakin berkurang ketika konflik berjalan semakin lama.
- Media kemudian terlibat konflik
- Ketika konflik mengalami penurunan tetapi korban jatuh sudah begitu besar, media juga memberitakan soal dampak negatif perang,
- Media kemudian terlibat aktif dalam de-eskalasi perang Ambon.

Mengapa institusi media dan jurnalis terlibat dalam eskalasi konflik? Ada beberapa sebab, yaitu:

- Institusi media terlalu menonjolkan ideology pasar, menempatkan berita besar, bahkan bombas sebagai coverstory dan kurang berpikir atas dampak pemberitaan tersebut.
- Jurnalis tidak mampu memegang aturan baku jurnalistik (keharusan mengumpulkan ebrita yang Jujur, Seimbang dan Adil).

⁵ Menurut T. Jacob, disebut Perang apabila jumlah korban meninggal dalam setahun mencapai 1000 orang. “Perang suku” yang secara tradisional terjadi di Papua, bukan lah perang dalam arti sebenarnya.

- Berkait dengan dua sebab di atas, institusi media dan jurnalis kemudian secara sadar atau tidak mengabaikan (bahkan menganggap tidak penting) sebab penting latar belakang konflik.
- Dengan demikian pula, tidak menjadi prioritas bagi kebanyakan media maupun jurnalis menempatkan persoalan transformasi konflik sebagai tugas pokok dalam pemberitaan.

Bagaimana Melibatkan Media Dalam Upaya Damai

Melibatkan peran institusi media dan jurnalisnya tetap merupakan hal amat penting dalam resolusi konflik, meskipun kita sudah melihat begitu banyak keterbatasan media. Peran mediasi dalam penyelesaian konflik akan efektif apabila pers terlibat di dalamnya.

Saran-saran praktis berikut layak dipakai apabila kita ingin melibatkan media dan jurnalisnya dalam resolusi konflik.

- Mengingatkan institusi media agar memilih coverstory yang mendukung resolusi konflik.
- Mengingatkan jurnalis agar selalu berpegang pada aturan penggalan berita yang baku (jujur, seimbang dan adil)
- Melibatkan jurnalis sebagai pribadi, maupun jurnalis sebagai wakil institusi media dalam forum-forum yang dibentuk cipta damai
- Harus ada pihak yang selalu 'mengarahkan' insitusi media maupun jurnalis agar produk jurnalistik yang dihasilkan berkait konflik seharusnya lebih menekankan pada soal: Mengapa, dan bagaimana cara menyelesaikan konflik.

BEBERAPA TIPS BERHUBUNGAN DENGAN MEDIA MASSA

Tak semua hal yang dimuat oleh media berdampak baik, demikian juga sebaliknya. Diberitakan atau tidak oleh media bisa menjadi sesuatu yang positif, negatif atau juga netral. Kesiapan dalam berhubungan dengan media massa maupun dengan jurnalisnya, amat penting jika menginginkan bisa tampil baik dalam pemberitaan.

Langkah persiapan

1. Tetapkan terlebih dulu apa tujuan kita begitu kita menetapkan akan menghubungi media massa atau meminta jurnalis menjadikan kita narasumber.
2. Tidak semua hal yang kita sampaikan 'layak berita'. Kadang yang tidak kita anggap penting justru muncul dalam laporan jurnalis karena mereka memiliki ukuran sendiri dalam menilai penting atau tidaknya sebuah isu.
3. Harus paham bahwa media massa memproduksi dua jenis produk. Yaitu produk jurnalistik dan produk entertainment. Jika kita diberitakan, kita harus siap melayani dua jenis pekerja media.

Jurnalis yang bekerja untuk menghasilkan produk jurnalistik akan lebih banyak menyorot berita yang berkaitan dengan soal-soal kepentingan publik.

Pekerja entertainment akan lebih banyak menyorot soal personal bahkan kadang desas-desus dan kasak-kusuk.

4. Tidak perlu takut berhubungan dengan jurnalis maupun pekerja berita entertainment jika anda tidak melakukan kejahatan (korupsi, penyelewengan dll).
5. Persiapkan *press release* jika perlu.

Membuat *Press Release* yang Baik

Press release yang baik akan banyak membantu apa yang diinginkan diberitakan tidak disalah mengerti atau jurnalis lebih tertarik fokus lain. Struktur penulisan bisa mengikuti logika penulisan yang biasa dilakukan oleh jurnalis, terdiri dari:

1. **Lead** (kepala berita), bercerita mengenai mengenai mengapa satu topik persoalan (sebagaimana yang kita inginkan akan dimuat) begitu penting untuk jadi perhatian publik. Misalnya, soal perdamaian di suatu daerah yang sedang mengalami konflik kekerasan.
2. **Body** (badan berita), isinya mengenai penjelasan lebih lanjut mengenai pentingnya soal. Misalnya, jika perdamaian tidak tercapai, maka akan lebih banyak korban, bisa orang tewas, luka, investasi hancur, penganguiran, penderitaan dll.
Latar belakang persoalan, juga secara ringkas dijelaskan dalam bagian Body.
Lebih lanjut dalam bagian Body tulisan, juga dijelaskan mengenai apa yang sudah terjadi, misalnya, memerlukan jalan pemecahan.
3. **Ending** (akhir tulisan), kita menyarankan, misalnya, suatu usulan perdamaian dengan melibatkan lebih banyak pihak.

Ketika Menjadi Narasumber

- Bersikap ramah, tenang dan tidak menyepelkan jurnalis.
- Gunakanlah kalimat baku, ringkas namun efisien tetapi tidak kaku.
- Beberapa jurnalis memiliki kekritisan yang lebih, dengan pertanyaan yang tajam, dan membutuhkan kesiapan dalam menjawab.
- Beberapa jurnalis yang lain, mungkin saja tidak siap dalam mewawancarai, dan lebih banyak menunggu 'berita jadi' dari dari narasumber. Beberapa jurnalis lain, baru akan tertarik memuatnya apabila apa yang kita sampaikan benar-benar menarik menurut mereka.
Press release yang baik amat penting bagi mereka.

Jika Dirugikan Oleh Insitusi Media atau Jurnalis

- Jangan menggunakan cara kekerasan
- Gunakan hak Jawab
- Jika hak jawab digunakan laporkan ke Dewan Pers
- Jika diajukan ke pengadilan, gunakan UUPers dan hindari penggunaan pasal-pasal KUHP.

Jika Diperas

Sama dengan di jenis pekerjaan yang lain, di media massa juga ada orang baik dan orang jahat. Dari banyak laporan yang masuk ke organisasi profesi seperti Aliansi Jurnalis Independen (AJI) banyak orang mengaku sebagai jurnalis melakukan pemerasan. Jika ini yang menimpa bapak/ibu, segeralah LAPORKAN KE POLISI dan AJUKAN Ke Pengadilan.

Daftar Pustaka

- Aliansi Jurnalis Independen, "Panduan Praktis untuk Jurnalis di Wilayah Konflik," AJI-Yayasan Tifa, 2003.
- Aliansi Jurnalis Independen, "Potret Jurnalis Indonesia, Survey AJI tahun 2005 tentang Media dan Jurnalis Indonesia di 17 Kota," AJI-IFJ, Agustus, 2006.
- Burton, John. "Human Needs Theory" *Conflict Resolution and Prevention*, St. Martin's Press, New York, 1990
- Dahl, Robert. *On Democracy* Yale University Press, New Haven and London, 1998
- Dylan Mathews, *War Prevention Work: 50 Stories of People Resolving Conflict*, Oxford Research Group, 2001, p. 92-93.
- Fiona Lloyd, "Reportase untuk Perdamaian, Membuat Reportase dari Garis Depan," *Internews Indonesia*, November, 2000.
- Gastill, John. *Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making and Communication*, New Society Publishers, Gabriola Island, 1993
- International IDEA, *Democracy and Deep Rooted Conflict: Options for Negotiators*, International IDEA-International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm, 1998
- Mellisa Baumann dan Hannes Siebert, *Journalists as Mediators*, pp. 305-311.
- Peter du Toit, "Reportase untuk Perdamaian, jurnalis dan konflik," *Internews Indonesia*, November, 2000
- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action Part One: Power and Struggle* Extending Horizons Books, Porter Sargent Publishers, Boston, 2000
- Simon Fisher et.al, "Mengelola Konflik, Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak," The British Council, Jakarta, 2000.
- Tim Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerbitan Yogyakarta (LP23Y), "Pelatihan jurnalistik LSM/LPSM," Buku I dan II, LP3Y, Oktober-Desember, 1989 (*unpublished*).
- US Information Agency, *What is Democracy*, October, 1991
- Walzer, Michael, *On Toleration*, Yale University Press, New Haven, 1997