

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konflik

1. Pengertian Konflik

Menurut Wirawan (2009:5) konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Dalam kamus bahasa Indonesia (1997), konflik berarti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Konflik juga berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok. Setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan.

Indati(1996), merujuk pada gagasan Vasta bahwa konflik akan terjadi bila seseorang melakukan sesuatu tetapi orang lain menolak, menyangkal, merasa keberatan atau tidak setuju dengan apa yang dilakukan seseorang. Selanjutnya dikatakan bahwa konflik lebih mudah terjadi diantara orang-orang yang hubungannya bukan teman dibandingkan dengan orang-orang yang berteman. Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional.

2. Penyebab konflik

Terdapat beberapa penyebab konflik menurut Wirawan (2009:7) yakni:

a. Keterbatasan sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi di antara manusia untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik.

b. Tujuan yang berbeda

Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot (1978), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik juga bisa terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda.

c. Beragam karakteristik sistem sosial

Di Indonesia, konflik dalam masyarakat sering terjadi karena anggotanya mempunyai karakteristik yang beragam : suku, agama, dan ideologi. Karakteristik ini sering diikuti dengan pola hidup yang eksklusif satu sama lain yang sering menimbulkan konflik.

d. Pribadi orang

Ada orang yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negatif kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-sifat ini

mudah untuk menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain. Contohnya yaitu kehidupan di Lembaga Pemasyarakatan (LP), para narapidana umumnya adalah orang yang mempunyai sifat pribadi yang bermasalah. Oleh karena itu, konflik di antara para narapidana sering kali terjadi.

e. Kebutuhan

Orang memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang diabaikan atau terhambat, maka bisa memicu terjadinya konflik.

f. Perasaan dan emosi

Orang juga mempunyai perasaan dan emosi yang berbeda. Sebagian orang mengikuti perasaan dan emosinya saat berhubungan dengan sesuatu atau orang lain. Orang yang sangat dipengaruhi oleh perasaan dan emosinya menjadi tidak rasional (irasional) saat berinteraksi dengan orang lain. Perasaan dan emosi tersebut bisa menimbulkan konflik dan menentukan perilakunya saat terlibat konflik.

g. Budaya konflik dan kekerasan

Bangsa dan negara Indonesia semenjak kemerdekaannya sampai memasuki abad ke-21 mengalami konflik politik, ekonomi, dan sosial secara terus-menerus. Perubahan pola pikir dari pola pikir kebersamaan ke pola pikir individualistis, primordialisme,

memudarnya rasa nasionalisme, kehidupan politik dan ekonomi liberal, terkikisnya nilai-nilai tradisi, dan politisasi agama telah berkontribusi telah berkontribusi mengembangkan budaya konflik di Indonesia.

3. Proses Konflik

Wirawan (2009:123) mengatakan bahwa konflik merupakan proses yang berawal dari adanya sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik (objek konflik) sampai terjadinya solusi. Di bawah ini merupakan proses-proses terjadinya konflik yang terdiri atas beberapa fase :

a. Penyebab konflik

Pada fase ini, proses penyebab konflik terjadi. Sebagai contoh, perbedaan terjadi. Atau tujuan sama, tetapi perbedaan mengenai cara untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Fase laten atau fase tidak terlihat

Dalam fase laten, penyebab konflik telah ada . perbedaan pendapat telah terjadi, saling berbeda tujuan dan saling melaksanakan tugas yang berbenturan atau saling terkait. Akan tetapi, pihak-pihak yang terlibat konflik diam saja dan belum mengekspresikannya. Masing-masing pihak mungkin belum menyadari terjadinya konflik, masih menahan diri, atau belum menganggap hal tersebut sebagai konflik.

c. Fase pemicu

Dalam fase ini, salah satu pihak atau kedua belah pihak telah mengekspresikan pertentangan mereka. Ekspresi itu merupakan kejadian

pemicu (*triggering event*) yang memicu terjadinya konflik secara terbuka. Ekspresi pertentangan dalam konflik berupa sikap, perilaku dan dengan menggunakan kata-kata lisan atau tertulis. Pengekspresian ini membuat konflik menjadi terbuka dan menyadarkan masing-masing pihak akan terjadinya konflik. Dialog mengenai konflik mulai terjadi. Masing-masing pihak mencari asal-usul konflik, menentukan posisinya dalam konflik dan menentukan strategi untuk menghadapi lawan konfliknya.

Suatu hal yang perlu dipahami dalam fase ini adalah terjadinya proses *differensiasi* dalam diri pihak-pihak yang terlibat konflik. Sebelum terjadinya konflik, pihak-pihak yang terlibat tidak mempunyai perbedaan mengenai objek konflik. Setelah terjadinya kejadian pemicu, mereka menyadari adanya perbedaan di antara mereka. Masing-masing pihak menganalisis posisi lawan konfliknya. Kemudian, mereka membandingkan posisi lawan konfliknya dengan posisinya sendiri. Masing-masing pihak menyadari adanya perbedaan serta menyusun strategi dan taktik konflik untuk melakukan interaksi konflik.

- d. Jika fase pemicu konflik tidak terselesaikan, konflik semakin lama akan semakin membesar. Perbedaan pendapat makin menajam sehingga masing-masing pihak yang terlibat konflik akan mengalami frustrasi karena tidak dapat mencapai tujuannya akibat terhalang oleh lawan konfliknya. Masing-masing pihak mengembangkan “polarisasi kita melawan mereka atau saya melawan dia”.

Terjadilah spiral konflik yang semakin lama semakin membesar sehingga semakin menjauhkan jarak di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Sikap negatif terhadap lawan konfliknya akan semakin membesar. Masing-masing pihak merasa hanya dirinyalah yang benar dan lawannya yang salah. Kekuasaan mulai digunakan untuk mendesak posisi lawannya. Masing-masing pihak berupaya memperbesar kekuasaannya dengan mencari teman serta menafsirkan norma dan peraturan untuk memperkuat posisinya.

e. Fase krisis

Jika fase eskalasi tidak menghasilkan solusi, konflik meningkat menjadi fase krisis. Ciri-ciri fase krisis antara lain sebagai berikut :

- 1) Konflik memperbesar dan seringkali melibatkan pihak lainnya yang memihak salah satu pihak yang terlibat konflik. Hal ini terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik berupaya memperbesar kekuasaannya dengan mencari teman.
- 2) Perilaku pihak yang terlibat konflik tidak terkontrol karena masing-masing pihak yang terlibat konflik menjadi emosional. Kebencian, kemarahan dan dorongan untuk mengalahkan lawan akhirnya menguasai pikiran dan perasaan mereka. Seringkali terjadi sikap “hantam dulu, urusan belakang”.
- 3) Norma dan peraturan sudah tidak berlaku karena masing-masing pihak menafsirkan norma dan peraturan untuk memperkuat posisinya dalam konflik.

- 4) Menyelamatkan muka (*face saving*) menjadi strategi utama masing-masing pihak yang terlibat konflik.
- 5) Salah satu pihak yang merasa kuat melakukan agresi. Bentuk agresi bisa berupa verbal, tertulis maupun fisik atau dalam bentuk sabotase (merusak sesuatu yang berhubungan dengan lawan konflik). Apabila pihak lawannya juga merasa mempunyai kekuasaan dan kekuatan, maka akan membalasnya dengan agresi.
- 6) Pihak yang terlibat konflik berusaha menghancurkan lawannya dan memenangkan konflik dengan konsekuensi apapun.

f. Fase resolusi konflik

Dalam fase ini mungkin terjadi salah satu fenomena antara lain sebagai berikut :

- 1) Di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik, tidak ada pihak yang menang dan tidak ada pihak yang kalah. Keduanya akan kehabisan energi . Konflik akan berhenti sementara dan kemungkinan akan terjadi kembali di kemudian hari.
- 2) Terjadi solusi dengan cara mengatur sendiri atau melalui intervensi pihak ketiga.

g. Fase pasca konflik

Dalam fase ini bisa terjadi beberapa kemungkinan antara lain sebagai berikut :

- 1) Hubungan di antara pihak-pihak yang terlibat konflik sedikit demi sedikit kembali normal dan harmonis. Keadaan ini terjadi jika resolusi

konflik menghasilkan *win* dan *win solution* sehingga kedua belah pihak merasa puas. Apabila solusi ini diikuti dengan kembalinya saling membutuhkan dan saling percaya, maka hubungan akan menjadi harmonis kembali.

- 2) Hubungan di antara pihak yang terlibat konflik tetap regang. Hal ini terjadi jika salah satu pihak atau kedua belah pihak yang terlibat konflik tidak puas terhadap solusi konflik, walaupun mereka sudah terikat dengan solusi konflik. Sebagai contoh, jika keputusan pengadilan memenangkan salah satu pihak, pihak yang dikalahkan merasa tidak puas akan keputusan tersebut. Hal itulah sebabnya seringkali ketika keputusan pengadilan akan dieksekusi, pihak yang kalah melakukan perlawanan secara fisik karena tidak mau mengakui pengadilan yang sudah sah atau berkekuatan tetap.

4. Pengaruh Konflik

Wirawan (2009:106) mengatakan bahwa konflik mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan umat manusia, baik secara individual maupun kelompok. Konflik mempunyai pengaruh secara positif dan negatif. Kedua pengaruh tersebut menciptakan perubahan bagi kehidupan manusia. Konflik mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia menjadi lebih baik .

a. Pengaruh positif

1) Menciptakan perubahan

Konflik berpengaruh besar terhadap kehidupan manusia. Konflik dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan umat manusia. Konflik antara penjajah dan bangsa yang dijajah menghasilkan kemerdekaan bangsa-bangsa yang terjajah.

2) Membawa objek konflik ke permukaan

Tanpa terjadinya konflik, objek konflik (pokok masalah yang terpendam) di antara pihak-pihak yang terlibat konflik tidak akan muncul ke permukaan. Tanpa munculnya objek konflik, masalah tersebut tidak mungkin diselesaikan. Pada masa orde baru, masalah yang dapat menimbulkan konflik harus dihindari dan ditekan dari permukaan. Akibatnya, konflik tidak pernah terselesaikan dan masalah yang dipendam makin lama makin membesar. Masalah itu kemudian meledak ketika terjadi reformasi.

3) Memahami orang lain lebih baik

Konflik membuat orang memahami adanya orang lain (lawan konflik) yang berbeda pendapat, berbeda pola pikir, dan berbeda karakter. Perbedaan tersebut perlu dimanajemeni dengan hati-hati agar menghasilkan solusi yang menguntungkan dirinya atau kedua belah pihak.

4) Menstimulus cara berpikir yang kritis dan meningkatkan kreativitas

Konflik akan menstimuli orang untuk berpikir kritis terhadap posisi lawan konfliknya dan posisi dirinya sendiri. Orang harus memahami mengapa lawan konfliknya mempunyai pendapat yang berbeda dan mempertahankan pendapatnya. Kreativitasnya meningkat yang digunakan dalam menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi konflik tersebut.

5) Manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik

Jika dimanajmeni dengan baik, konflik dapat menghasilkan solusi yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Solusi yang memuaskan kedua belah pihak akan menghilangkan perbedaan mengenai objek konflik. Hilangnya perbedaan membawa keduanya kembali dalam interaksi sosial yang harmonis.

6) Konflik menciptakan revitalisasi norma

Norma yang berlaku dan mengatur kehidupan masyarakat berkembang lebih lambat daripada perkembangan mayoritas anggota masyarakatnya. Perubahan norma sering dimulai dengan terjadinya perbedaan pendapat mengenai norma yang berlaku antara pihak yang ingin mempertahankannya dan anggota masyarakat yang ingin mengubahnya. Seringkali, perbedaan pendapat tersebut berkembang menjadi konflik destruktif. Apabila konflik tersebut dapat dimanajmeni dengan baik, maka norma baru yang merupakan revitalisasi norma yang ada akan berkembang.

b. Pengaruh negatif

- 1) Merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik

Konflik, terutama konflik destruktif menurunkan kualitas dan intensitas hubungan antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Konflik dapat menimbulkan rasa tidak senang, marah benci, antipati, dan agresi kepada lawan konflik. Keadaan ini merusak hubungan di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan komunikasi di antara mereka.

- 2) Menurunkan mutu pengambilan keputusan

Konflik yang konstruktif atau sehat membantu dalam pengambilan keputusan dengan menyediakan alternatif yang diperlukan. Diskusi mengenai perbedaan pendapat, argumentasi, dan konflik pemikiran merupakan sumber alternatif yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, jika konflik berkembang menjadi konflik destruktif dan tidak sehat akan menghasilkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi dan sabotase serta menghilangkan sikap saling percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber alternatif dalam pengambilan keputusan.

- 3) Sikap dan perilaku negatif

Konflik akan menurunkan rasa saling percaya antara kedua belah pihak yang terlibat konflik.

4) Kesehatan

Konflik menyebabkan pihak yang terlibat konflik marah, stres, kecewa, emosional dan irasional. Keadaan ini meningkatkan kemungkinan orang tekanan darahnya meningkat, terkena stroke dan serangan jantung. Selanjutnya, keadaan tersebut akan menyebabkan seseorang sakit dan meninggal dunia.

B. Manajemen Konflik

1. Pengertian manajemen konflik

Manajemen konflik menurut Wirawan (2009:129) merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Dari definisi di atas, ada beberapa hal yang perlu dijelaskan lebih lanjut, sebagai berikut :

1) Pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga

Manajemen konflik bisa dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya

2) Strategi konflik

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memajemen konflik.

3) Mengendalikan konflik

Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktifitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang mengunggungkannya (atau minimal

tidak merugikannya). Bagi pihak ketiga, manajemen konflik merupakan upaya untuk mengarahkan konflik dari konflik destruktif menjadi konflik konstruktif. Konflik konstruktif akan mengembangkan kreatifitas dan inovasi pihak-pihak yang terlibat untuk menciptakan *win & win solution*.

4) Resolusi konflik

Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan. Jika dilakukan oleh pihak ketiga, manajemen konflik bertujuan untuk menciptakan solusi yang bisa diterima oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.

2. Pendekatan Manajemen Konflik

Thomas dan Kilmann (1974) mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal dan keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertikal. Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Di sisi lain, keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik.

Berdasarkan kedua dimensi ini, Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik. Berikut adalah kelima jenis gaya manajemen konflik tersebut.

1) Kompetisi (*competition*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi :

- a. Merasa mempunyai kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memaksakan sesuatu kepada lawan konfliknya.
- b. Tindakan dan keputusan perlu diambil dengan cepat, misalnya dalam keadaan darurat. Keterlambatan mengambil keputusan atau tindakan akan memberikan akibat yang tidak baik.
- c. Dalam tindakan yang tidak populer, terdapat hal yang harus dilakukan, seperti mengurangi biaya, peraturan baru, dan pendisiplinan pegawai.

2) Kolaborasi (*collaborating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya negosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut sering meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari

ketidaksepakatan. Selain itu, kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Menurut Derr (1955), kolaborasi merupakan gaya manajemen konflik yang paling disukai sebab mendorong hubungan interpersonal, kekuatan kreatif untuk inovatif dan perbaikan, meningkatkan balikan dan aliran informasi, serta mengembangkan iklim organisasi yang lebih terbuka, percaya, pengambilan risiko dan perasaan baik terhadap integritas.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi :

- a. menciptakan solusi integratif dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan
- b. Tujuan pihak yang terlibat konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konfliknya
- c. Kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan dan sumber-sumber untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya.

3) Kompromi (*compromising*)

Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, di mana tingkat keasertifan dan kerja sama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Gaya manajemen konflik kompromi berada di tengah antara gaya kompetisi dan gaya kolaborasi. Dalam keadaan tertentu,

kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik kompromi :

- a. Pentingnya tujuan konflik hanya sedang dan tidak cukup bernilai untuk dipertahankan dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi atau kolaborasi. Akan tetapi, konflik juga terlalu penting untuk dihindari.
- b. Kedua belah pihak mempunyai kekuasaan dan sumber yang sama, serta mempunyai tujuan yang hampir sama.
- c. Untuk mencapai solusi sementara atas masalah yang kompleks.

4) Menghindar (*avoiding*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. dalam gaya manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik . menurut Thomas dan Kilmann bentuk menghindari tersebut bisa berupa : (a) menjauhkan diri dari pokok masalah; (b) menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat; atau (c) menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.

Berikut adalah alasan pihak yang terlibat konflik menggunakan gaya manajemen konflik menghindari :

- a. Kepentingan objek konflik rendah atau ada objek konflik lain yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian.

- b. Objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah. atau, tidak mungkin untuk diubah, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, serta peraturan dan kebijakan perusahaan.
- c. Potensi biaya yang dibutuhkan untuk memenangkan konflik lebih besar daripada nilai solusinya.
- d. Untuk menenangkan para karyawan dan mengurangi ketegangan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

5) Mengakomodasi (*accomodating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Agar dapat sukses dalam menggunakan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan tertentu.

Tabel 2.1

Perbedaan gaya manajemen konflik kolaborasi dan gaya kompromi

Kolaborasi	Kompromi
Solusi berupa alternatif lain yang bukan tujuan kedua belah pihak yang terlibat konflik	Solusi berupa alternatif lain yang memenuhi sebagian keinginan masing-masing pihak
Kedua belah pihak sepenuhnya puas dengan solusi	Kedua belah pihak hanya terpenuhi sebagian keinginannya
Contoh : A konflik dengan B mengenai uang sebesar Rp 1.000.000; solusinya semua uang itu diberikan pada Palang Merah Indonesia sehingga, baik A ataupun B tidak menerima uang itu sepeserpun	Contoh : A konflik dengan B mengenai uang sebesar Rp 1.000.000; solusinya A mendapatkan Rp 500.000 dan B mendapatkan Rp 500.000

Tabel 2.2**Keterampilan untuk menggunakan gaya manajemen konflik**

Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
<ul style="list-style-type: none"> -Berdebat dan membantah -Berpegang teguh pada pendirian -Menilai pendapat dan perasaan diri sendiri dan lawan konflik -Menyatakan posisi diri secara jelas -Kemampuan memperbesar kekuasaan diri sendiri -Kemampuan memperkecil kekuasaan lawan konflik -Menggunakan berbagai taktik yang memengaruhi 	<ul style="list-style-type: none"> -Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik -Kemampuan bernegosiasi -Mengidentifikasi pendapat lawan konflik -Konfrontasi tidak mengancam -Menganalisis masukan -Memberikan konsensi 	<ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan bernegosiasi -Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik -Mengevaluasi nilai -Menemukan jalan tengah -Memberikan konsensi 	<ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan untuk menarik diri -Kemampuan meninggalkan sesuatu tanpa terselesaikan -Kemampuan untuk mengesampingkan masalah -Kemampuan untuk menerima kekalahan -Kemampuan untuk melupakan sesuatu yang menyakitkan hati 	<ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan melupakan keinginan diri sendiri -Kemampuan melayani lawan konflik -Kemampuan untuk mematuhi perintah atau melayani lawan konflik

Tabel di atas menjelaskan tentang keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan gaya-gaya manajemen konflik. Hal-hal tersebut menjadi ciri khas ketika memanajementi suatu konflik.

Tabel 2.3

Fleksibilitas gaya manajemen konflik

Gaya manajemen konflik	Terlalu banyak menggunakan akan membuat	Terlalu sedikit menggunakan akan membuat
Kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> -Lawan menghindari kompetitor -Lawan kalah berulang-ulang -Lawan terhenti informasinya -lawan konflik ragu-ragu untuk melawan -lawan konflik gampang menyerah 	<ul style="list-style-type: none"> -Kehilangan percaya diri -Merasa tak bahagia dikontrol oleh lawan -Melepaskan pengambilan keputusan -Menghindar dan mengakomodasi terlalu banyak
Kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> -Pada sejumlah permasalahan, gaya ini tidak perlu digunakan -Tidak perlu jika lawan lebih rendah -Dapat memblok akomodasi -Mudah dimanipulasi oleh lawan 	<ul style="list-style-type: none"> -Kehilangan solusi untuk sama-sama memperoleh -Terlalu pesimis -Kehilangan kesempatan berkeaktifitas -Kehilangan kesetiaan bawahan -Kehilangan keeratan tim
Kompromi	<ul style="list-style-type: none"> -Lawan kesal dapat hasil -Atmosfir permainan -Permainan jadi lebih penting daripada isunya -Nilai dari isu akan hilang 	<ul style="list-style-type: none"> -Dilihat lawan sebagai suatu hal yang kaku dan tidak masuk akal -Terperangkap dalam berunding dan pertentangan kekuasaan -Kehilangan peluang untuk menurunkan ketegangan
Menghindar	<ul style="list-style-type: none"> -Lawan konflik kehilangan bantuan -Ketidaksepahaman terus berlangsung -Koordinasi menderita -Lawan konflik mengambil keputusan -Isu tidak dikemukakan 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengobarkan permusuhan yang tidak diperlukan -lawan konflik kehilangan independensi -Yang tidak menghindar terlalu berat -Gagal untuk menentukan prioritas
Akomodasi	<ul style="list-style-type: none"> -Kehilangan harga diri dan pengakuan -Dipandang sebagai ragu-ragu dan lemah -Lawan merasa dimanipulasi dan kemudian membalas 	<ul style="list-style-type: none"> -Dipandang kaku dan tidak masuk akal -Menghalangi maksud yang baik -Meniadakan kekecualian terhadap peraturan-peraturan -Perasaan kehilangan muka

3. Faktor-faktor yang memengaruhi gaya manajemen konflik

Menurut Wirawan (2009 : 135) bahwa gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

a. Asumsi mengenai konflik

Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Birokrat yang berpendapat konflik merupakan sesuatu yang buruk akan berusaha untuk menekan lawan konfliknya dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi. Ia menganggap konflik merupakan pelanggaran norma, peraturan atau tatanan birokrasi. Sebaliknya, seorang birokrat yang menganggap konflik adalah baik dan toleran terhadap konflik akan menggunakan gaya manajemen konflik kompromi atau kolaborasi dalam memanejemeni konflik.

b. Persepsi mengenai penyebab konflik

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

c. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi lawan konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Jika ia memprediksi bahwa lawan konfliknya akan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi dan agresi objek konfliknya sangat esensial bagi kariernya, ia akan menghadapinya dengan gaya manajemen konflik kompetisi dan melawan agresi lawan konfliknya.

d. Pola komunikasi dalam interaksi konflik

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasinya berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan (*noise*) dan menggunakan humor yang segar. Hal ini menunjukkan kemungkinan yang besar bahwa kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi tinggi. Sebaliknya, jika komunikasi kedua belah pihak tidak baik (menggunakan kata-kata keras dan kotor, serta agresif), ada kemungkinan kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi.

e. Kekuasaan yang dimiliki

Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuatan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik. Terlebih lagi, jika

masalah konfliknya sangat esensial bagi kehidupannya. Sebaliknya, jika ia mempunyai kekuasaan lebih rendah dan memprediksikan bahwa dirinya tidak bisa menang dalam konflik, ia akan menggunakan gaya manajemen konflik kompromi, akomodasi, atau menghindar.

f. Pengalaman menghadapi situasi konflik

Proses interaksi konflik dan gaya manajemen yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu. Sebagai contoh, seorang penasehat hukum (advokat) selalu menghadapi konflik dalam membela kliennya. Pengalaman yang panjang memberikan kemampuan bagi advokat untuk menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi dalam membela kliennya, walaupun mungkin posisi kliennya salah.

g. Sumber yang dimiliki

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman dan uang. Gaya manajemen kompetisi kecil kemungkinannya untuk digunakan bagi seseorang yang tidak mempunyai sumber-sumber tersebut. Kemungkinan besar, ia akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar atau akomodasi.

h. Jenis kelamin

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen konflik wanita berbeda dengan gaya manajemen konflik laki-laki, walaupun ada pemimpin wanita yang disebut wanita besi.

i. Kecerdasan emosional

Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memaanajemi konflik diperlukan kecerdasan emosional. Sebagai contoh, Lee Fen Ming (2003) dalam disertasinya mengemukakan telaah literatur yang menjelaskan bahwa kesuksesan manajemen konflik memerlukan keterampilan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional. Dari telaah ini, ia mengemukakan beberapa dimensi kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri mengenai kecerdasan emosional, memaanajemi emosi, empati dan membangun hubungan berdasarkan kecerdasan emosional. Berdasarkan dimensi tersebut, ia mengukur 290 dosen dengan menggunakan dua instrumen : “*Organizational Conflicy Inventory*” yang dikembangkan oleh Rahim dan “*Emotional Intelligence Questionnaire*” yang dikembangkan oleh Wu. Hasil penelitiannya menunjukkan : gaya manajemen konflik *integrating* dan *compromising* mempunyai hubungan positif dengan kecerdasan emosional dan memaanajemi emosi dan kesadaran diri atas

kecerdasan emosional merupakan prediktor signifikan dari gaya manajemen konflik *integrating* dan *compromising*.

j. Kepribadian

Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

k. Situasi konflik dan posisi dalam konflik

Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Gaya manajemennya bisa berubah menjadi gaya manajemen konflik kompromi dan kolaborasi. Demikian juga, apabila konflik terjadi dengan orang yang lebih kuat posisinya, maka ia mungkin akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindari atau akomodasi.

l. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik'

Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.

m. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang dengan kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik. Di sisi lain, gaya manajemen konflik menghindar dan akomodasi tidak memerlukan banyak debat dan argumentasi.

C. Narapidana

1. Pengertian Narapidana

Menurut KUHP pasal 10 (KUHP dan KUHP, 2002) narapidana adalah predikat lazim diberikan kepada orang yang terhadapnya dikenakan pidana hilang kemerdekaan, yakni hukuman penjara (kurungan). Salim dkk (1991) mengemukakan narapidana didefinisikan sebagai orang yang dipenjara karena tindak pidana, sedangkan mantan narapidana adalah orang yang pernah dipenjara karena tindak pidana namun masa tahanannya telah berakhir.

Menurut Harsono (2007:17) menyebutkan bahwa narapidana adalah orang yang tengah menjalankan pidana, tidak peduli apakah itu pidana penjara, pidana denda, atau pidana percobaan. Sedangkan menurut Poernomo (1985, dalam Siswati dan Abdurrahim : 96) narapidana adalah individu yang telah terbukti melakukan tindak pidana dan kemudian oleh

pengadilan dijatuhi hukuman atau pidana. Pengadilan mengirimkan narapidana tersebut ke Rumah Tahanan atau Lembaga Pemasyarakatan untuk menjalani hukuman sampai habis masa pidananya.

Sudirohusodo (2002, dalam Siswati dan Abdurrahim:96) Narapidana merupakan anggota dari masyarakat umum yang memiliki hak dan kewajiban sebagaimana warga negara lainnya, dikarenakan perlakuannya dalam kehidupan sehari-hari telah melakukan kesalahan yaitu melanggar hukum yang berlaku, maka untuk sementara waktu dimasukkan ke dalam Lembaga Pemasyarakatan dan akan kehilangan kemerdekaannya dalam waktu tertentu.

Dalam pasal 1 angka 6 UU No.12 Tahun 1995 Tentang Pemasyarakatan, menyatakan bahwa terpidana adalah seseorang yang dipidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap. Maka dapat disimpulkan bahwa narapidana adalah seseorang yang sedang menjalani masa hukuman disuatu Lembaga Pemasyarakatan atas apa yang telah dilakukannya atau dengan kata lain orang tersebut telah melakukan tindak pidana sehingga menyebabkan orang lain mengalami kerugian.

Warga Binaan Pemasyarakatan dalam keputusan Menteri Kehakiman RI No. M. 02 – PK. 04. 10 Tahun 1990 Tentang Pola Pembinaan Narapidana/Tahanan meliputi:

- 1) Narapidana adalah terpidana yang menjalani pidana yang kemerdekaannya dan ditempatkannya di Lembaga Pemasyarakatan.

- 2) Anak Negara ialah anak yang sedang menjalani putusan pengadilan dan ditempatkan di Lapas Anak.
- 3) Klien Pemasarakatan ialah orang yang sedang dibina oleh Balai Bimbingan Kemasyarakatan dan Pengentasan Anak (Balai Bispa) yang berada di luar Lapas.
- 4) Tahanan Rutan untuk selanjutnya disebut Tahanan, ialah tersangka atau terdakwa yang ditempatkan di dalam Rutan untuk kepentingan penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan.

Sesuai Undang-undang No.12 Tahun 1995 Tentang Pemasarakatan Pasal 1 ayat (7), narapidana diartikan sebagai Terpidana yang menjalani pidana hilang kemerdekaan di Lapas. Terpidana adalah seseorang yang dipidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap. Narapidana merupakan salah satu bagian dari warga binaan Lapas selain Anak Didik Pemasarakatan dan Klien Pemasarakatan. Walaupun disebutkan bahwa ketika seseorang menjadi narapidana akan kehilangan kemerdekaan, namun narapidana tetap mendapatkan hak-hak yang tetap dilindungi oleh sistem pemasarakatan Indonesia. Hak-hak tersebut tercantum dalam Undang-undang No.12 Tahun 1995 Tentang Pemasarakatan Pasal 14, narapidana (WBP) mempunyai hak untuk (Simon & Sunaryo 2011: 68):

- a) Melakukan ibadah sesuai dengan agama atau kepercayaannya.
- b) Mendapat perawatan, baik perawatan rohani maupun jasmani.
- c) Mendapatkan pendidikan dan pengajaran.

- d) Mendapatkan pelayanan kesehatan dan makanan yang layak.
- e) Menyampaikan keluhan.
- f) Mendapatkan bahan bacaan dan mengikuti siaran media massa lainnya yang tidak dilarang.
- g) Mendapatkan upah atau premi atas pekerjaan yang dilakukan.
- h) Menerima kunjungan keluarga, penasihat hukum, atau orang tertentu lainnya.
- i) Mendapatkan pengurangan masa pidana (remisi).
- j) Mendapatkan kesempatan berasimilasi termasuk cuti mengunjungi keluarga.
- k) Mendapatkan pembebasan bersyarat.
- l) Mendapatkan cuti menjelang bebas.
- m) Mendapatkan hak-hak lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Klasifikasi Narapidana

Pada dasarnya narapidana merupakan terpidana yang dijatuhi hukuman oleh hakim berdasarkan tindak pidananya. Tindak pidana terbagi menjadi dua bagian yakni pidana umum dan pidana khusus. Pidana umum adalah pidana yang diatur dalam Kitab Undang-undang Hukum Pidana (KUHP), misalnya pidana kriminal, sedangkan pidana khusus adalah pidana yang diatur dalam undang-undang tertentu, misalnya narkoba, korupsi, illegal logging, perdagangan anak, perlindungan, pornografi, dan Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT).

Dalam Undang-undang No.12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, sebagaimana yang dituangkan dalam Pasal 12 ayat 1 menerangkan bahwa dalam pembinaan narapidana dilakukan penggolongan atas dasar umur, jenis kelamin, lama pidana yang dijatuhkan, jenis kejahatan dan kriteria lain sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan pembinaan. Jenis kejahatan juga merupakan salah satu karakteristik ide individualisasi pemidanaan dalam pembinaan narapidana. Untuk itu di dalam melakukan pembinaan terhadap narapidana haruslah dipisah-pisahkan berdasarkan jenis kejahatannya. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan prisonisasi atas narapidana. Sebagaimana dikemukakan oleh Djisman Samosir (1992, dalam Suwanto, 2009), memang harus diakui bahwa di dalam penjara terjadi prisonisasi atas narapidana, artinya narapidana itu terpengaruh oleh nilai-nilai yang hidup di penjara seperti kebiasaan-kebiasaan dan budaya di penjara tersebut. Adapun tujuannya mencegah agar jangan terjadi pemaksaan pengaruh dari narapidana yang satu terhadap narapidana lainnya, maupun bentuk pemerasan terlebih-lebih prisonisasi (*Prisonitation*). Untuk itu maka narapidana ditempatkan dalam ruangan yang berbeda-beda sesuai dengan jenis kejahatan yang mereka lakukan. Berdasarkan jenis kejahatan ini maka dilakukan pembinaan yang sesuai dengan narapidana agar dapat mengembalikan narapidana menjadi manusia yang baik dan berguna (Morris, 1985 dalam Suwanto 2009). Oleh karena itu, pembagian narapidana berdasarkan jenis pidana atau kejahatannya yakni narapidana kriminal dan narapidana narkotika.

a. Narapidana Kriminal

Gosita (2004,dalamSuwarto, 2009) menyatakan bahwa masalah kriminilitas merupakan suatu kenyataan sosial yang tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan dengan masalah sosial, ekonomi, politik, dan budaya, sebagai fenomena yang ada dalam masyarakat dan saling mempengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, bentuk-bentuk perilaku kriminal pun bervariasi. Dalam hal ini, narapidana kriminal merupakan terpidana dengan kasus pidana umum, yang terdiri dari kejahatan politik, kejahatan terhadap ketertiban, penyuapan, pemalsuan materai/surat, kejahatan asusila, perjudian, penculikan, pembunuhan,penganiyaan, pencurian, perampokan, pemerasan/pengancaman, penggelapan, penipuan, penadahan, dan kejahatan-kejahatan lain.

b. Narapidana Narkotika

Narapidana narkotika merupakan narapidana yang terpidana karena kasus pidana khusus yang diatur dalam Undang-undang Narkotika. Narkotika, sebagaimana dalam Pasal 1 UU No.22/1997 tentang Narkotika didefinisikan sebagai zat atau obat yang berasal dari tanaman atau bukan tanaman, baik sintesis maupun semi sintesis, yang dapat menyebabkan penurunan atau perubahan kesadaran, hilangnya rasa, mengurangi sampai menghilangkan rasa nyeri, dan dapat menimbulkan ketergantungan, yang dibedakan ke dalam golongan-golongan sebagaimana terlampir dalam UU ini atau yang kemudian ditetapkan dengan Keputusan Menteri Kesehatan.Bahan/zat/obat yang disalahgunakan juga dapat diklasifikasi

menurut Pramono(2003) yakni pertama, sama sekali dilarang, yakni narkotika golongan I (heroin, ganja, kokain) dan psikotropika golongan I (MDMA/ekstasi, LSD, sabu-sabu). Kedua, penggunaannya harus dengan resep dokter (amfetamin, sedative, dan hipnotika). Ketiga, diperjualbelikan secara bebas (glue, thinner). Keempat, ada batas umur dalam penggunaannya (alkohol dan rokok).

D. Manajemen Konflik Pada Narapidana Wanita

Fakih (1999: 8) berpendapat bahwa konsep gender merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Misalnya, bahwa perempuan itu dikenal lemah lembut, cantik, emosional, dan keibuan.

Berdasarkan hal di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak sepatasnya jika seorang perempuan untuk melakukan kejahatan melainkan harus bersikap lemah lembut dan lebih menggunakan emosinya. Namun pada realitanya kejahatan banyak juga dilakukan oleh perempuan. Hal ini dibuktikan dengan jumlah narapidana di Lembaga Pemasyarakatan wanita Malang sebanyak 314 orang sementara daya tampung hanya 164 orang.

Dalam hal ini Romli Atmasasmita dan Widati Wulandari(Daniaty, 2012:21) berpendapat bahwa kejahatan adalah suatu konsep yuridis yang berarti tingkah laku manusia yang dapat dihukum berdasarkan hukum pidana. Kejahatan juga bukan hanya suatu gejala hukum.

Bamemlen (Daniaty, 2012: 22) juga sependapat dengan Romli Atmasasmita dan Widati Wulandari dengan memberikan definisi kejahatan

sebagai perbuatan yang merugikan, sekaligus asusila, perbuatan mana yang menghasilkan kegelisahan dalam suatu masyarakat tertentu, sehingga masyarakat itu berhak mencela dan menolak perbuatan itu, dan dengan demikian menjatuhkan dengan sengaja nestapa terhadap perbuatan itu.

Segala bentuk kejahatan diawali oleh suatu konflik. Istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa Latin *configere* yang berarti saling memukul. Menurut Wirawan (2009 : 5) mengatakan bahwa konflik merupakan proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik.

Pertentangan yang diekspresikan di antara pihak-pihak yang berkonflik memiliki sifat-sifat tertentu. Wirawan (2009: 12) mengatakan bahwa ada orang yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negatif kepada orang lain, egois sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-sifat ini mudah untuk menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain. Contohnya yaitu kehidupan di Lembaga Pemasyarakatan, para narapidana umumnya adalah orang yang mempunyai sifat pribadi yang bermasalah. Oleh karena itu, konflik di antara narapidana seringkali terjadi.

Sudirohusodo (2002, Siswati dan Abdurrahim : 96) mendefinisikan narapidana sebagai anggota dari masyarakat umum yang memiliki hak dan kewajiban sebagaimana warga negara lainnya, dikarenakan perlakuannya

dalam kehidupan sehari-hari telah melakukan kesalahan yaitu melanggar hukum yang berlaku, maka sementara waktu dimasukkan ke dalam Lembaga Pemasyarakatan dan akan kehilangan kemerdekaannya dalam waktu tertentu.

Setiap orang yang memiliki hubungan pasti akan berkonflik disebabkan karena adanya perbedaan. Narapidana merupakan individu yang rentan untuk berkonflik. Ketika narapidana berkonflik, mereka harus bisa menyelesaikan konfliknya dengan cara-cara yang menguntungkan bagi dirinya maupun lawan konfliknya. Sebelum menyelesaikan suatu konflik, terlebih dahulu napi harus mengetahui penyebab konflik yang dihadapi. Setelah itu di antara pihak yang terlibat konflik mempertimbangkan solusi-solusi terbaik yang bisa menyelesaikan konflik dan menguntungkan kedua pihak.

Konflik tidak bisa dihindari dan terbukti menghasilkan sesuatu yang baik disamping sesuatu yang buruk. Konflik tidak baik dan juga tidak buruk. Baik buruknya konflik tergantung bagaimana cara seseorang memanajemennya. Jika dimanajemeni dengan baik dengan baik, konflik akan menghasilkan sesuatu yang baik. Sebaliknya, jika dimanajemeni dengan buruk, konflik akan menghasilkan sesuatu yang buruk (Wirawan, 2009: 115).

Seorang narapidana dalam manajemen sebuah konflik menggunakan pola pikir yang terdistorsi dan didukung perilaku kejahatan dengan merasionalisasi dan membenarkan bagaimana tindakannya. Gaya hidup kriminal yang diiringi dengan pola pemikiran *criminal thinking*, menjadikan seseorang dalam proses hidupnya, memahami suatu objek

mengalami kesalahan, namun kesalahan dalam bertindak ini dilegitimasi dengan merasionalisasi, justifikasi pada kejahatan yang telah dilakukan. Proses kognisi ini memang dalam prosesnya ada kesalahan ketika seseorang telah melakukan suatu tindakan, akan tetapi dipahami dalam pola pemikiran yang kurang tepat. Pada akhirnya rasionalisasi-rasionalisasi dalam pemikiran akan terus muncul, apalagi jika dipelihara, dibiasakan. Hal ini didukung oleh Sykes dan Matza (1957) bahwa sebagian besar penjahat menganggap diri mereka sebagai konvensional atau sebuah kelaziman bukannya sebagai antisosial dan bahwa sebagian dari mereka mencoba untuk merasionalisasi dan membenarkan tindakan kriminal.

Jadi, ketika seorang narapidana menghadapi suatu konflik, dalam proses berpikirnya salah mengenai konflik tersebut. Dan pada saat manajemen konflik, gaya yang dipakai untuk menyelesaikannya juga akan salah dikarenakan proses berpikir tentang konflik yang dihadapinya salah.

E. Kerangka Berpikir

Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* (1992) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk

masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti (Sapto Haryoko, 1999 dalam Sugiyono, 2012 : 60).

Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Suriasumantri (1986, dalam Sugiyono, 2012 : 60) mengatakan bahwa kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan sesama ilmuwan, adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis.

Dalam penelitian ini, variabelnya adalah manajemen konflik. Menurut Wirawan (2009: 129) mengemukakan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Dalam pergaulan sehari-hari, manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri tanpa adanya orang lain sehingga akan terjadi interaksi. Setiap hubungan bisa menimbulkan konflik karena adanya perbedaan pendapat dan kepentingan. Hal ini sejalan dengan definisi konflik menurut Wirawan (2009: 5) yaitu proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Pada setiap orang yang berinteraksi pasti akan mengalami konflik. Apalagi pada narapidana, dalam hal ini narapidana wanita. Permasalahan

seorang narapidana sangat kompleks. Mulai dari mereka memasuki lapas pertama kali, mereka akan mengalami stres, merasa hina. Hal ini sesuai dengan pendapat Cooke dkk (2008: 86) bahwa berbagai macam reaksi bisa muncul pada narapidana ketika pertama kali masuk penjara seperti marah, frustrasi, bingung, agitasi, putus asa, depresi, takut dan terhina.

Konflik tersebut dapat berakibat fatal seperti terjadinya kerusuhan. Kerusuhan di Lembaga Pemasyarakatan semakin marak terjadi. Seperti kerusuhan dua hari di penjara Kerobokan, Bali pada tahun 2012 menyebabkan sejumlah korban cedera dan kerusakan berat bangunan lembaga pemasyarakatan itu. Kondisi tersebut sangat memprihatinkan. (http://www.bbc.co.uk/indonesia/forum/2012/02/120223_forum_lapas.shtml).

Selain kerusuhan di Lapas Kerobokan Bali, hal yang sama juga terjadi di Lapas Tanjung Gusta, Medan, Sumatera Utara. Kerusuhan tersebut mengakibatkan Lapas kebakaran dan merenggut lima korban jiwa. Dua di antaranya adalah sipir Lapas tersebut. Selang satu bulan kemudian kembali terjadi di kota yang sama yaitu Lapas Labuhan Ruku, Kabupaten Batubara, Medan pada tahun 2013. Pakar psikologi forensik Universitas Indonesia Reza Indragiri Amril mengatakan bahwa narapidana saling membenturkan kekuatan dan berebut kekuasaan satu sama lain, sehingga suatu saat akan timbul konflik. (<http://nasional.inilah.com/read/detail/2010263/minimnya-pembinaan-penyebab-konflik-di-lapas#.UuvrRfldV1Y>)

Hal serupa juga terjadi Lapas Palopo, Sulawesi Selatan pada tahun 2013. Kerusuhan di Lapas ini menyebabkan korban luka-luka di antaranya

Kepala Lapas (Kalapas) Palopo, petugas Lapas, serta dua tahanan. Hal tersebut terjadi karena adanya prokator dari salah seorang narapidana, sehingga akhirnya menimbulkan kerusuhan ini. (<http://www.jpnn.com/read/2013/12/15/205842/Menkum-HAM-Beber-Penyebab-Rusuh-Lapas-Palopo->)

Dengan beberapa kasus kerusuhan di atas, peneliti mengharapkan penting adanya manajemen konflik yang baik pada setiap narapidana, agar tidak terulang kembali kerusuhan di Lembaga Pemasyarakatan.

Konflik dapat dihadapi dengan cara bersikap acuh tak acuh, menekan, atau dengan mengacuhkan konfliknya. Kesuksesan seseorang menyelesaikan konflik tergantung pada strategi dalam menghadapi situasi masalah. Kemampuan atau strategi seseorang dalam menyelesaikan suatu konflik disebut dengan manajemen konflik.