

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Komunikasi Organisasi

Sebelum membahas pengertian komunikasi organisasi, alangkah lebih baiknya diketahui terlebih dahulu apa itu komunikasi dan organisasi.

Istilah komunikasi (*communication*) berasal dari kata *common* yang berarti "sama" dengan maksud sama makna, sehingga secara sederhana dapat dikatakan komunikasi merupakan proses menyamakan persepsi, pikiran dan rasa antara komunikator dengan komunikan.¹

Organisasi merupakan sebuah sistem kerjasama yang hidup demi pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam organisasi terdapat unsur-unsur asasi internal yang saling terkait secara interdependen. Hubungan kerjasama yang interdependen itu dimungkinkan oleh adanya koordinasi struktural hierarkis. Kesepakatan tentang tujuan bersama dan kerjasama dapat tercapai

¹ Akh. Muwafik Saleh, *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi*, (Malang: UB Press, 2016), h. 4.

melalui proses interaksi yang menghasilkan saling pengertian. Akhirnya, koordinasi yang efektif untuk menjamin kerjasama kearah tujuan bersama itu dipengaruhi oleh struktur hierarkis kekuasaan.²

Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi berikut, "*organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship of cope with environmental uncertainty*". Atau dengan kata-kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuan konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian.³

² Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi: Strategi Dan Kompetensi*, (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2006), h. 16.

³ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014), h. 13.

B. Unsur-Unsur Komunikasi

Supaya proses komunikasi berlangsung baik, setiap unsur harus berperan baik, salah satu saja dari unsur tersebut tidak berjalan dengan baik, tentu komunikasi tersebut akan terganggu.

a. Komunikator

Komunikator menurut Meinando (1981) merupakan individu atau kelompok yang mengambil prasangka dalam mengadakan komunikasi dengan individu atau kelompok lain.

Sedangkan syarat umum sumber pesan atau komunikator yang baik meliputi: harus memiliki pengetahuan luas, tidak menyembunyikan fakta (jujur), pendidikan (formal atau informal), dan mengetahui tentang yang dikomunikasikan.

b. Pesan

Pesan merupakan inti atau perumusan tujuan dan maksud dari komunikator kepada komunikan. Pesan ini merupakan unsur yang sangat menentukan dalam keberhasilan komunikasi. Supaya pesan bisa diterima dengan baik, pesan harus memenuhi syarat harus mudah dimengerti.

c. Saluran

Supaya pesan yang diterima mudah dimengerti komunikan (*receiver*) bisa terwujud, harus dipertimbangkan secara tepat saluran yang digunakan melaksanakan komunikasi tersebut.

Saluran itu meliputi:

1. Metode (cara) yang ditempuh

Dapat menggunakan komunikasi verbal (*verbal communication*) yang bersifat langsung (tatap muka) atau tidak langsung (melalui surat dan lain-lain). Bisa juga dengan komunikasi nonverbal (*nonverbal communication*).

2. Media atau alat yang digunakan

Media atau alat yang digunakan juga mempertimbangkan kebutuhan dan sasaran (mungkin juga pertimbangan biaya). Bisa hanya menggunakan alat sederhana, tetapi juga ada yang harus menggunakan peralatan rumit.

Efektivitas saluran (metode dan media) yang dipakai sangat memengaruhi keadaan penerimaan dan komunikan (*receiver*). Bahkan banyak yang menganggap kunci keberhasilan komunikasi terletak pada pesannya.

d. Komunikasikan

Komunikasikan (*receiver*) atau penerima memang diharapkan minimal punya pengetahuan tentang masalah yang dikomunikasikan dalam memiliki pengetahuan luas. Namun kondisi komunikasi tersebut beragam, sehingga keberhasilan komunikasi justru lebih banyak tergantung komunikator, pesan dan saluran. Seorang komunikator yang baik akan tahu cara memberi informasi kepada komunikan sesuai tingkat pengetahuan atau pendidikan mereka, komunikator juga akan memilih pesan yang mudah dimengerti dan saluran yang tepat.

e. Efek (*effect*)/Dampak

Harapan dari proses komunikasi, informasi atau pesan yang disampaikan komunikator bisa dimengerti komunikan secara baik dan akhirnya membawa dampak sesuai dengan yang diharapkan. Dampak itu biasanya diketahui dari *feedback* yang muncul dari komunikan yang juga berlangsung melalui komunikasi atau bentuk lain yang "diperlihatkan" komunikan.

f. Umpan Balik (*Feedback*)

Setelah proses komunikasi berlangsung, salah satu unsurnya menyangkut umpan balik (*feedback*). Arus umpan balik tersebut selalu diharapkan seseorang atau kelompok orang yang melakukan kegiatan komunikasi. Dengan umpan balik tersebut komunikator akan dapat informasi tentang bagaimana komunikan menginterpretasikan pesan yang disampaikan komunikator atau yang diterima komunikan.⁴

C. Fungsi Komunikasi

Menurut Lee Thayer (1968) pesan-pesan komunikasi organisasi mempunyai empat tujuan pokok, yaitu *to inform, to persuade, to regulate, to integrate*. Maka sistem komunikasi organisasi melaksanakan empat fungsi berbeda di antaranya:

1. Fungsi informasi (*information function*);
2. Fungsi perintah dan instruksi (*command and instructive functions*);
3. Fungsi pengaruh dan persuasi (*influence and persuasive functions*);

⁴ Akh. Muwafik Saleh, *Komunikasi* h. 10-12.

4. Fungsi integrasi (*integrative function*).

Dalam praktik keempat fungsi itu saling kalit mengait, karena semuanya merupakan subsitem dalam sistem organisasi sehingga perbedaan kategori tidak bersifat eksklusif dan tuntas.⁵

D. Arus Komunikasi Dalam Komunikasi

1) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena

⁵ Andre Hardjana, *Komunikasi* h. 138.

kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.⁶

2) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah intergrasi dan pembaruan.⁷

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.⁸

⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 108.

⁷ Arni Muhammad, h. 116.

⁸ Arni Muhammad, h. 121.

E. Media Komunikasi Organisasi

Seiring dengan perkembangan zaman, di era globalisasi komunikasi yang dilakukan oleh organisasi apapun bentuknya tidak terlepas dari media komunikasi yang digunakan. Media komunikasi yang biasa digunakan dalam organisasi, di antaranya:

1. Pers

Pers adalah lembaga kemasyarakatan (*social institution*) dan merupakan sub sistem dari sistem kemasyarakatan di mana ia berada, bersama-sama dengan sub sistem-sub sistem lainnya. Dengan demikian, maka pers tidak hidup secara sendiri, melainkan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya. Bersama-sama dengan lembaga kemasyarakatan lainnya itu, pers berada dalam keterikatan organisasi yang bernama negara. Karena eksistensi pers dipengaruhi, bahkan ditentukan oleh falsafah dan sistem politik negara di mana pers itu hidup. Pers di negara mana dan di masyarakat mana ia berada sama-sama mempunyai fungsi yang universal, yakni memberikan informasi, mendidik, menghibur, dan mempengaruhi. Tetapi sejauh mana fungsi itu dapat dilaksanakan,

tergantung dari falsafah dan sistem politik negara di mana pers itu berada.⁹

2. Radio

Radio siaran sebagai media massa yang sifatnya khas dibandingkan dengan media massa lainnya. Kekhasannya ialah sifatnya yang audial, untuk indera telinga. Karena itu, khalayak ketika menerima pesan-pesan dari pesawat radio dengan tatanan mental yang pasif, tergantung pada jelas tidaknya kata-kata yang diucapkan penyiar. Oleh sebab itu, dalam dunia radio siaran dikenal istilah "Easy Listening Formula" atau disingkat ELF, yang berarti bahwa naskah radio atau pengucapan kata-kata dalam siaran radio harus ditata, sehingga mudah ditangkap dalam sekilas dengar. Kelebihan radio siaran dari media massa lainnya, ialah pesan yang disiarkan oleh komunikator dapat ditata menjadi suatu kisah yang dihiasi dengan music sebagai ilustrasi dan efek suara (*sound effect*) sebagai unsur dramatisasi, dan oleh khalayak dapat

⁹ Uchjana Onong Effendy, *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, (Bandung: PT Alumni, 1986), h. 116.

dinikmati dalam segala situasi seperti sedang makan, bekerja, berjalan, bahkan sedang mengemudikan kendaraan.¹⁰

3. Televisi

Televisi yang muncul di masyarakat di awal dekade 1960-an semakin lama semakin mendominasi komunikasi massa dikarenakan sifatnya yang memenuhi kebutuhan dan keinginan khalayak. Kelebihan televisi dari media massa lainnya ialah bersifat audio-visual, dapat dilihat dan didengar, hidup menggambarkan kenyataan, dan langsung menyajikan peristiwa yang tengah terjadi ke tiap rumah para pemirsa. Tetapi, Marshall McLuhan dalam bukunya *Understanding Media, The Extentions of Man* menjuluki televisi sebagai *Timid Giant* atau raksasa yang malu-malu, karena katanya tidak cocok untuk isu-isu yang panas dan untuk topik-topik yang tajam. Dalam hal itu McLuhan memasukkan televisi ke dalam kategori *cool medium*, berlainan dengan radio yang merupakan *hot medium*, karena menurutnya

¹⁰ Uchjana Onong Effendy, *Dimensi-Dimensi* h. 111.

televisi itu berkadar tinggi dalam partisipasi.¹¹

4. Internet

Internet singkatan dari *International Networking* atau *Interconnection Networking* yang berarti sebuah jaringan komputer global yang menghubungkan jutaan komputer di seluruh dunia, sehingga setiap komputer yang terkoneksi di dalamnya dapat berkomunikasi atau bertukar data tanpa dibatasi oleh jarak, waktu dan tempat. Internet bisa dipandang seperti sebuah kota elektronik yang sangat besar di mana setiap penduduknya memiliki alamat (*internet address*) yang dipakai untuk bertukar informasi. Ia merupakan gudang informasi tanpa batas, sebagai database atau perpustakaan multimedia yang sangat besar dan lengkap, bahkan internet dianggap duplikasi dunia riil dalam bentuk maya.¹²

¹¹ Uchjana Onong Effendy, *Dimensi-Dimensi* h. 112.

¹² Hafied Cangara, *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), h. 150.

F. Strategi Komunikasi

Strategi berasal dari bahasa Yunani klasik yaitu *stratos* yang artinya tentara dengan kata *again* yang berarti pemimpin. Lalu muncul kata *strategos* yang artinya pemimpin tentara pada tingkat atas. Jadi, strategi adalah konsep militer yang bisa diartikan sebagai seni perang para jenderal (*The Art of General*), atau suatu rancangan yang terbaik untuk memenangkan peperangan. Dalam strategi ada prinsip yang harus dicamkan, yakni "tidak ada sesuatu yang berarti dari segalanya kecuali mengetahui apa yang akan dikerjakan oleh musuh, sebelum mereka mengerjakannya".¹³

Strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi.¹⁴

¹³ Hafied Cangara, *Perencanaan* h. 61.

¹⁴ Uchjana Onong Effendy, *Dimensi-Dimensi* h. 97.

Dalam menangani masalah komunikasi, para perencana dihadapkan pada sejumlah persoalan, terutama dalam kaitannya dengan strategi penggunaan sumber daya komunikasi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Rogers (1982) memberi batasan pengertian strategi komunikasi sebagai suatu rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui transfer ide-ide baru. Seorang pakar perencanaan komunikasi Middleton (1980) membuat definisi dengan menyatakan strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal.¹⁵

¹⁵ Hafied Cangara, *Perencanaan* h. 64.

G. Langkah-Langkah Strategi Komunikasi

Menurut Anwar Arifin, untuk dapat membuat rencana dengan baik maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk menyusun strategi komunikasi,¹⁶ di antaranya:

1. Mengenal khalayak

Untuk mencapai hasil yang positif dalam proses komunikasi, maka komunikator harus menciptakan persamaan kepentingan dengan khalayak terutama dalam pesan, metode dan media. Untuk mempersamakan kepentingan tersebut maka komunikator harus mengerti dan memahami pola pikir (frame of reference) dan pengalaman lapangan (field of experience) khalayak secara tepat dan seksama. Hal pertama yang harus dimengerti dari khalayak adalah kondisi kepribadian dan kondisi fisik khalayak, seperti pengetahuan khalayak mengenai pokok permasalahan, pengetahuan khalayak untuk menerima pesan-pesan lewat media yang digunakan, dan pengetahuan khalayak terutama perbendaharaan kata yang digunakan. Kedua, pengaruh

¹⁶ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas*, (Bandung: Armico, 1984), h.58.

kelompok dan masyarakat serta nilai-nilai dan norma-norma dalam kelompok itu berbeda, ketiga situasi kelompok di mana itu berada.

2. Menentukan tujuan

Tujuan komunikasi menentukan fokus strategi komunikasi yang akan digunakan. Adapun beberapa tujuan komunikasi yang baik antara lain yaitu:

- a. Memberikan informasi merupakan interaksi komunikasi. Masyarakat cenderung merasa lebih baik diberi informasi yang telah diperlukannya atau yang akan diberi jalan masuk menuju informasi tersebut yang merupakan bagian dari keadaan percaya dan rasa aman.
- b. Menolong orang lain, memberikan nasehat kepada orang lain dalam mencapai tujuan.
- c. Menyelesaikan masalah dan membuat keputusan, karena semakin tinggi kedudukan atau status seseorang maka semakin penting meminta orang lain untuk keahlian teknis sehingga dalam penyelesaian masalah atau membuat keputusan tersebut harus ada komunikasi untuk meminta data sebagai bahan pertimbangan.

d. Mengevaluasi perilaku secara efektif, yaitu suatu penilaian untuk mengetahui hal-hal yang akan mereka lakukan setelah menerima pesan.

3. Menyusun pesan

Model pilihan strategi melihat bagaimana komunikator memilih diantara berbagai strategi pesan untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan model desain pesan memberikan perhatiannya pada bagaimana komunikator membangun pesan untuk mencapai tujuan. Proses tersebut kemudian menjadi langkah untuk menentukan strategi komunikasi dengan cara menyusun pesan. Syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun pesan yaitu:

- a. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran.
- b. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju kepada pengalaman yang sama antara sumber dan sasaran , sehingga sama-sama dapat dimengerti.

- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak sasaran dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan itu.
 - d. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh suatu kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok dimana sasaran pada saat digerakkan untuk memberi jawaban yang dikehendaki.
4. Menetapkan metode dan memilih media yang digunakan

Dalam menciptakan efektivitas komunikasi, selain kemantapan isi pesan yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya, maka metode komunikasi akan turut mempengaruhi penyampaiannya pesan oleh komunikator kepada komunikan. Dalam menciptakan komunikasi yang efektif, pemilihan media memiliki peran penting. Terdapat empat ciri pokok dalam komunikasi melalui media, terutama bagi media massa, yaitu: bersifat tidak langsung, artinya harus melalui media teknis. Bersifat satu arah, artinya tidak ada reaksi antara para peserta komunikasi. Bersifat terbuka, artinya ditunjukkan kepada

publik yang terbatas dan anonim dan mempunyai publik yang secara geografis terbesar.

H. Hambatan Strategi Komunikasi

Hambatan dalam komunikasi umumnya sering terjadi tidak tercapainya pengertian sebagaimana yang dikehendaki pada saat penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan, justru menimbulkan kesalahpahaman. Pesan tersebut tidak dapat diterima dengan sempurna karena perbedaan lambang atau bahasa antara apa yang digunakan dengan yang diterima. Atau terdapat hambatan teknis lainnya yang menyebabkan gagasan terhadap kelancaran sistem komunikasi kedua belah pihak. Menurut Ruslan, terdapat empat jenis hambatan yang dapat mengganggu strategi komunikasi,¹⁷ di antaranya:

1. Hambatan dalam proses penyampaian (process barrier)

Hambatan ini bisa datang dari pihak komunikator (sender barrier) yang mendapat kesulitan dalam penyampaian pesan-pesannya, tidak menguasai materi pesan, dan belum memiliki

¹⁷ Rosady Ruslan, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2003), h. 8.

kemampuan sebagai komunikator yang handal. Hambatan ini bisa juga berasal dari penerima pesan tersebut (receiver barrier) karena sulitnya komunikasi dalam memahami pesan itu dengan baik. Hal ini dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat penguasaan bahasa, pendidikan, intelektual dan sebagainya yang terdapat dalam diri komunikator. Kegagalan komunikasi dapat pula terjadi dikarenakan faktor-faktor, feedbacknya (hasil tidak tercapai), medium barrier (media atau alat dipergunakan kurang tepat) dan decoding barrier (hambatan untuk memahami pesan secara tepat).

2. Hambatan secara fisik (physical barrier)

Sarana fisik dapat menghambat komunikasi yang efektif, misalnya pendengaran kurang tajam dan gangguan pada sistem dan gangguan pada sistem pengeras suara (sound system) yang sering terjadi dalam suatu ruangan kuliah, seminar, pertemuan, dll. Hal ini dapat membuat pesan-pesan tidak efektif sampai dengan tepat kepada komunikannya.

3. Hambatan semantik (semantik barrier)

Hambatan segi semantik (bahasa dan arti perkataan), yaitu adanya perbedaan pengertian dan pemahaman antara pemberi

pesan dan penerima tentang satu bahasa atau lambang. Mungkin saja bahasa yang disampaikan terlalu teknis dan formal, sehingga menyulitkan pihak komunikan yang tingkat pengetahuan dan pemahaman bahasa teknisnya kurang. Atau sebaliknya, tingkat pengetahuan dan pemahaman bahasa teknis komunikator yang kurang.

4. Hambatan psiko-sosial (psychosocial barrier)

Adanya perbedaan yang cukup lebar dalam aspek kebudayaan, adat istiadat, kebiasaan, persepsi dan nilai-nilai yang dianut sehingga kecenderungan, kebutuhan serta harapan-harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi juga berbeda. Misalnya, seorang komunikator (pembicara) menyampaikan kata momok yang dalam kamus besar bahasa Indonesia sudah benar. Nyatanya kata tersebut dalam bahasa sunda berkonotasi karang baik. Jika kata tersebut diucapkan pada pidato/kata sambutan dalam sebuah acara formal yang dihadiri para pejabat, tokoh dan sesepuh masyarakat sunda, maka citra yang bersangkutan (komunikator) dapat turun karena adanya salah pengertian bahasa.

I. Konflik

1. Pengertian Konflik

Rakhim (2010) mencatat bahwa tidak ada satupun definisi konflik yang diterima secara universal. Kata dia, satu isu yang dipertengkarkan adalah apakah konflik merupakan "situasi" atau "jenis perilaku". Rakhim mengutip definisi "konflik organisasi" dari Robert A. Baron (1990), lalu mencatat beberapa unsur umum dalam definisi konflik:

- a. Ada kepentingan yang saling bertentangan antara pihak-pihak dalam situasi *zerosum*.
- b. Harus ada keyakinan dari masing-masing pihak bahwa lawan yang lain bertindak atau akan bertindak melawan mereka.
- c. Keyakinan ini mungkin dibenarkan oleh tindakan yang diambil.
- d. Konflik merupakan proses yang berkembang dari interaksi masa lalu mereka.

Berdasarkan penjelasan ini, maka definisi konflik yang diusulkan Rakhim (2010) merupakan "sebuah proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan

atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial". Rakhim juga mencatat bahwa sebuah konflik mungkin terbatas pada satu individu, yang berkonflik dalam dirinya sendiri (konflik intrapersonal).¹⁸

2. Jenis-Jenis Konflik

Handoko, T.H. (1992) membedakan konflik menjadi lima jenis, di antaranya:

Konflik dalam diri individu, setiap individu mempunyai keinginan, cita-cita dan harapan, namun tidak semua keinginan dan cita-cita dapat dipenuhi sehingga menimbulkan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Kepentingan individu seringkali berbeda dengan tujuan organisasi, karena itu agar kinerja organisasi tidak terganggu maka setiap anggota harus berusaha menyesuaikan.

Konflik antar-individu dalam suatu organisasi, individu mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, bakat, minat, keperibadian maupun latar belakang lingkungan. Perbedaan

¹⁸ Alo Liliweri, *Prasangka, Konflik, dan Komunikasi Antarbudaya*, (Jakarta: Kencana, 2018), h. 425.

dapat menjadi sumber konflik apabila masing-masing memertahankan kepentingan anggota ataupun kepentingan yang lebih sempit. Akan tetapi pertentangan dan perbedaan pendapat dapat menjadi kekuatan organisasi jika diarahkan dan dikelola secara baik.

Konflik antar-individu dan kelompok, yaitu berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, individu sanksi oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok. Konflik muncul dapat disebabkan oleh kegagalan dari individu dalam menjalankan fungsi yang ditetapkan kelompok.

Konflik antar-kelompok dalam organisasi, hal ini dapat terjadi karena persaingan dan pertentangan kepentingan antara kelompok. Kelompok berjuang untuk meningkatkan prestasi maksimal sehingga terjadi perebutan sumber-sumber organisasi. Kelompok yang mendapat tekanan dari luar, hubungan anggota semakin padu (kohesif), rasa solidaritas antar-anggota (*in group feeling*) semakin tinggi. Nilai-nilai dan tujuan kelompok lebih

diutamakan namun kerjasama antara kelompok semakin berkurang.¹⁹

3. Ciri-Ciri Konflik

Menurut Wijono, ciri-ciri konflik adalah:²⁰

- a. Setidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- b. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
- c. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik seperti sandang, pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-

¹⁹ Khomsahrial Romli, *Komunikasi* h. 127.

²⁰ Sutarto Wijono, *Konflik dalam Organisasi: Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologi*, (Semarang: Satya Wacana, 1993), h. 7.

- tunjangan tertentu seperti mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- d. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
 - e. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

4. Strategi Konflik

Menurut Stevenin, terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:²¹

a. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak

²¹ Stevenin, *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), h. 134-135.

mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

b. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

d. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

e. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah yang sebelumnya dan cobalah lagi.

J. Konflik Tenurial

Secara etimologis istilah konflik berasal dari bahasa Latin *Con* yang berarti bersama, *fligere* yang berarti berbenturan atau tabrakan. Dengan demikian konflik dalam kehidupan sosial berarti benturan kepentingan, keinginan, pendapat, dan lain-lain yang paling tidak melibatkan dua pihak atau lebih.²²

Pakar sosiologi dari Universitas Free di Berlin, Sussane Buckley-Ziestel, mengutip pendapat dari Paul E. Salem (1997), menjelaskan konflik sebagai bentuk fenomena negatif yang begitu besar sehingga menghasilkan efek samping berupa kekerasan, penderitaan, dan ketidaknyamanan. Paparan tentang definisi konflik yang diberikan disiplin ilmu sosiologi menunjukkan bahwa konflik menghasilkan perilaku berupa kekerasan,

²² Rahmat M., *Ensiklopedia Konflik Sosial*, (Tangerang: Loka Aksara, 2019), h. 3.

ketidaknyamanan, dan penderitaan, yang sebagian besar berhubungan dengan kondisi dan situasi di sekitar individu.²³

Secara harfiah istilah tenurial berasal dari kata *tenure*, dalam bahasa Latin *tenere* yang mencakup arti: memelihara, memegang dan memiliki. *Land tenure* berarti sesuatu yang dipegang, dalam hal ini termasuk hak dan kewajiban pemangku lahan (*holding or possessing* = pemangkuan atau penguasaan). *Land tenure* adalah istilah *legal* untuk hak pemangkuan lahan, bukan hanya sekedar fakta pemangkuan lahan. Seseorang mungkin memangku lahan (*property right*), tetapi ia tidak selalu mempunyai hak untuk menguasai (*access right*). Teori tenurial digambarkan sebagai *budle of rights* yaitu sekumpulan hak atas tanah yang disederhanakan sebagai berikut²⁴:

- a. Hak pakai yaitu hak untuk menggunakan lahan (pengembalaan, menanam tanaman subsisten,

²³ Dewanto Putra Fajar, *Teori-Teori Komunikasi Konflik*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2016), h. 6.

²⁴ Sylviani dan Ismatul Hakim, *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan, Analisis Tenurial Dalam Pengembangan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH): Studi Kasus KPH Gedong Wani, Provinsi Lampung*, Vol. 11, No. 4, Desember 2014, Hal. 310.

mengumpulkan produk-produk kehutanan: kayu bakar, madu dan lain-lain).

- b. Hak untuk mengontrol yaitu hak untuk membuat keputusan bagaimana lahan harus digunakan, termasuk memutuskan apa yang harus ditanam dan untuk mengambil keuntungan finansial dari penjualan tanaman.
- c. Hak mentransfer yaitu hak untuk menjual atau menggadaikan tanah, hak untuk menyampaikan kepada orang lain melalui intra-komunitas realokasi, untuk mengirimkan tanah kepada ahli waris melalui warisan dan realokasi hak guna dan kontrol.

Lahan tenurial berdasarkan definisi kelembagaan FAO (*Food Agricultural Organization*) berisi tentang seperangkat aturan (*the set of rules*) yang menentukan hak akses oleh orang (individu) terhadap sumber daya alam tertentu, dan juga merupakan bentuk dukungan sosial dari hubungan ini. Sistem penguasaan lahan diberikan yuridiksi yang terdiri dari sekumpulan basis pranata sosial-ekonomi dimana lahan dapat digunakan sesuai kebutuhan pembangunan dan konservasi. Definisi ini mencakup kepemilikan perseorangan, kepemilikan skala pedesaan dan

perkotaan, penyewaan dan pengaturan penggunaan lahan lainnya. Sedangkan konflik merupakan situasi dimana kepentingan individu atau kolektif tertentu dalam konfrontasi. Perbedaan muncul di permukaan lantaran pihak-pihak yang melihat kepentingan mereka dirusak oleh tindakan tertentu; para pihak kemudian dapat mengembangkan sejumlah strategi untuk mencapai kepentingan mereka terpenuhi.²⁵

K. Masyarakat Adat

Di Indonesia sendiri terdapat berbagai istilah yang merujuk pada kategori "masyarakat adat". Istilah yang pertama kali dipakai adalah istilah bumiputra, masyarakat asli, masyarakat adat, masyarakat hukum adat, kesatuan masyarakat hukum adat, masyarakat suku terasing, komunitas adat terpencil, dan masyarakat tradisional. Istilah-istilah ini diperkenalkan oleh berbagai rezim untuk kepentingan identifikasi, kategorisasi, maupun dalam rangka investasi program pembangunan. Dari sekian istilah tersebut, istilah masyarakat hukum adatlah yang

²⁵ Ahmad Ar Rozy dkk, *Konflik Tenurial di Pulau Padang dan Isolasi Ekonomi Lokal*, Jurnal Pemikiran Sosiologi, Vol. 5, No. 1, Januari 2018, h. 54.

paling banyak dipakai saat ini, misalnya dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria (UUPA). Istilah ini juga telah banyak diadopsi dalam sejumlah perundang-undangan lainnya, seperti UU Kehutanan, UU Perkebunan, UU Perikanan, serta UU Pengelolaan Pesisir dan Laut.

Menurut Fauzi dan Siscawati (2014), istilah "masyarakat hukum adat" sebaiknya dipahami sebagai padanan dari "adat *rechtsgemeenschap*". Istilah *rechtsgemeenschap* diterjemahkan dari bahasa Belanda menjadi "masyarakat hukum adat" adalah "masyarakat hukum" dan "adat". Bukan "masyarakat" dan "hukum adat". Namun, untuk memudahkan pengistilahan dalam kegiatan riset maupun penyusunan program, istilah "masyarakat adat" yang lebih banyak digunakan. Dalam hal ini, AMAN (Nababan *et. al.* 2012) mendefinisikan masyarakat adat sebagai sekelompok penduduk yang berdasarkan asal-usul leluhur hidup dalam suatu wilayah geografis tertentu, memiliki nilai-nilai dan sosial budaya yang khas, berdaulat atas tanah dan kekayaan alamnya, serta mengatur dan mengurus keberlanjutan kehidupannya dengan

hukum dan kelembagaan adat. Dengan pengertian ini, ada empat unsur yang terkandung dalam definisi masyarakat adat menurut AMAN, yakni²⁶:

1. Kelompok orang dengan identitas budaya yang sama dalam bahasa, spiritual, nilai-nilai, sikap dan perilaku, yang membedakan kelompok sosial yang satu dengan lainnya;
2. Wilayah hidup atau ruang hidup yang mencakup tanah, hutan, dan/atau laut, dan termasuk sumber daya alam yang ada di dalamnya;
3. Sistem pengetahuan, yaitu kearifan tradisional. Tidak semata-mata untuk dilestarikan, tetapi juga untuk diperkaya atau dikembangkan sesuai dengan kebutuhan hidup yang berkelanjutan; serta
4. Sistem aturan tata kepengurusan kehidupan bersama. Artinya, hukum dan lembaga adat itu adalah untuk mengatur dan mengurus diri sendiri.

²⁶ Arif Satria dkk, *Laut dan Masyarakat Adat*, (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2017), h. 2-3.

L. Produk Hukum Yang Mengatur Tentang Masyarakat Hukum Adat

Dalam penulisan skripsi ini, ada beberapa Peraturan Pemerintah yang akan dijadikan acuan, di antaranya:

1. Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.282/Kpts-II/1992 tentang perubahan fungsi dan penunjukkan cagar alam Gunung Halimun menjadi Taman Nasional Gunung Halimun.
2. Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.175/Kpts-II/2003 tentang penunjukkan kawasan Taman Nasional Gunung Halimun dan perubahan fungsi kawasan hutan lindung, hutan produksi tetap, hutan produksi terbatas pada kelompok hutan Gunung Halimun dan kelompok hutan Gunung Salak seluas ±133.357 Hektar di Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten menjadi Taman Nasional Gunung Halimun-Salak.
3. Putusan Mahkamah Konstitusi No.35/PUU-X/2012 yang menegaskan bahwa Hutan Adat adalah hutan yang berada di wilayah adat, dan bukan Hutan Negara.
4. Surat Keputusan Bupati Lebak No.430/Kep.298/Disdikbud/2013 tentang pengakuan

masyarakat adat di wilayah kesatuan adat Banten Kidul di Kabupaten Lebak.

5. Peraturan Daerah Kabupaten Lebak No. 8 Tahun 2015 tentang pengakuan, perlindungan, dan pemberdayaan masyarakat hukum adat kasepuhan.
6. Surat Keputusan Menteri LHK No.6748/MENLHK-PSKL/KUM.1/12/2016 tentang penetapan Hutan Adat Kasepuhan Karang seluas ±462 Hektar di Desa Jagaraksa Kecamatan Muncang Kabupaten Lebak Provinsi Banten.
7. Surat Keputusan Menteri LHK No.1548/MENLHK-PSKL/PKTHA/KUM.1/2/2019 tentang penetapan Hutan Adat Kasepuhan Cirompang seluas ±306 Hektar di Desa Cirompang Kecamatan Sobang Kabupaten Lebak Provinsi Banten.
8. Surat Keputusan Menteri LHK No.1547/MENLHK-PSKL/PKTHA/KUM.1/2/2019 tentang penetapan Hutan Adat Kasepuhan Pasir Eurih seluas ±580 Hektar di Desa Sindanglaya Kecamatan Sobang Kabupaten Lebak Provinsi Banten.

9. Surat Keputusan Menteri LHK No.10247/MENLHK-PSKL/PKTHA/PSL.1/12/2019 tentang penetapan Hutan Adat Kasepuhan Cibarani seluas ±490 Hektar pada kawasan Hutan Produksi Tetap (HP) di Desa Cibarani Kecamatan Cirinten Kabupaten Lebak Provinsi Banten.
10. Peraturan Menteri LHK Nomor P.17/MENLHK/SETJEN/KUM.1/8/2020 tentang Hutan Adat dan Hutan Hak.