**BAB II**

**PASUKAN PBB SEBAGAI MISI PERDAMAIAN INDONESIA**

**2.1 Latar Belakang Terbentuknya PBB**

United Nations (UN) Organisasi internasional yang di bentuk pada tanggal 24 October 1945 sebagai pengganti Liga Bangsa-Bangsa (League of Nations) Unit Nations atau perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) di bentuk untuk menjaga perdamaian dan keamanan internasional melalui kerja sama antara negara.Sejarah pembentukan PBB berawal dari penandatanganan Atlantic-Charter oleh 26 negara pada tanggal 1 Januari 1942 dan penyelenggaraan United Natios Conference on International Organization di San Francisco pada tanggal 25 April-26 uni 1945.PBB dibentuk berdasarkan tiga prinsip utama yaitu (a)Kedaulatan yang sama di antara seluruh negara anggota;(b) hanya permasalahan internasional yang menjadi kewenangan PBB; dan (c) focus utama pada perdamaian dan keamanan internasional.PBB memiliki enam organ utama yaitu (a) Majelis Umum atau General Assemly yang berfungsi sebagai majelis pertimbangan utama (b) Dewan Keamanan atau Security Council yang berfungsi memutuskan resolusi yang terkait dengan perdamaian dan keamanan; (c) Dewan Economi dan Sosial atau Economic and Social Council yang berfungsi membantu mempromosikan kerja sama internasional di bidang ekonomi,social,dan pembangunan ; (d) Sekretariat yang berfungsi menyediakan penelitian ,informasi,dan fasilitas yang di butuhkan oleh PBB dalam melaksanakan programnya; (e) Mahkamah Internasional atau Internacional Court of Justice yang berfungsi sebagai organ peradilan utama;dan (f) Dewan perwalian atau Trusteeship Council yang berfungsi menjadi pemegang mandat sementara wilayah yang belum memiliki pemerintan sendiri.Selain itu PBB juga memiliki badan khusus dan organisasi yang dengan tugas dan fungsi yang berbeda beda.Seluruh organ ,badan khusus dan organisasi di bawah PBB serta keterkaitan di antara mereka dikenal sebagai United Nations system.Bahasa resmi yang digunakan dalam pertemuan antar pemerintah dan dokumen PBB adalah Arab,China,Inggris,Perancis,Rusia dan Spanyol.Empat dari bahasa resmi adalah bahsa nasional dari anggota tetap Dewan Keamanan,sedangkan Spanyol Arab adalah bahasa dari kedua dari kedua blok terbesar di luar dari anggota tetap Dewan Keamanan.Anggota PBB berasal dari konstribusi New York,Amerika Serikat,selain itu PBB juga memiliki kantor-kantor yang berada Jenewa (Switjerland),Wina (Austria),dan Nairobi (Kenya).

Tujuan utama PBB adalah untuk mencegah terjadinya peperangan dengan menjaga dan memelihara perdamaian dan keamanan international, membangun dan menciptakan hubungan yang baik antar negara-negara di dunia,menciptakan kerjasama untuk menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah dalam bidang ekonomi internasional ,sosial,budaya dan masalah kemanusiaan ,serta menciptakan dan menjaga pengakuan terhadap Hak Asasi Manusia (HAM)

Tujuan-tujuan PBB tersebut merupakan cerminan dari prinsip-prinsip utama yang tertuang dalam piagam PBB.Piagam ini menjadi acuan bagi PBB dalam hal keberadaannya ,yang secara uum isinya dalah untuk

1. Menyelamatkan generasi-generasi berikut dari kesengsaraan peperangan , yang telah dua kali dalam kehidupan manusia telah membawa penderitaan yang besar kepada manusia .
2. Menegaskan keyakinan terhadap terhadap Hak Asasi Manusia ;
3. Mewujudkan keadaan di mana keadilan dan rasa hormat terhadap aturan-aturan dan kewajiban bersadarkan hukum international dapat diciptakan
4. Menciptakan perkembangan dalamdan bidang sosial dan meningkatkan taraf hidup yang lebih baik dalam kebebasan yanglebih luar.[[1]](#footnote-1)

Tujuan-tujuan tersebut akan diwujudkan dengan:

1. Mengamalkan teleransi dan kehidupan bersama dlam situasi yang damai
2. Menyatukan kekukuhan untuk memelihara keamanan dan keselamatan negara-negara
3. Memastikan melalui penerimaan dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip dan aturan-aturan, bahwa pasukan bersenjata tidak akan di gunakan ,kecuali untuk kepentigan umum
4. Menggunakan bantuan international untuk mempromosikan kemajuan ekonomi dan sosial untuk semua manusia .

**2.2 Organ Utama dalam PBB**

United Nations Security Council (UNSC) organ utama PBB memiliki tugas dan kewenangan menjaga keamanan dan perdamaian dunia.Security Council atau Dewan keamanan beranggotakan 15 negara yang terdiri dari (a) lima anggota tetap yang memiliki hak veto yaitu Amerika Serikat,China,Inggris,Perancis,dan Rusia dan (b)sepuluh anggota tidak tetap yang dipilih untuk masa depan tugas selama dua tahun berdasarkan keterwakilan kawasan.Piagam PBB menetapkan kewenangan Dewan Keamanan yaitu (a) Melakukan investigasi tergadap situasi yang di naggap membahayakan keamanan internasional; (b) memberika rekomendasi mengenai penyelesaian sengketa secara damai; (c) meminta negara-negara untuk menghentikan hubungan ekonomi atau menurunkan tingkat hubungan diplomatic dengan negara tertentu; (d) menerapkan keputusan dengan tindakan militer atau tindakan lain yang di pandang perlu; dan (e) mencegah terjadinya konflik,selain wewenang di bidang pemeliharaan perdamaian dewan Keamanan juga berwenang merekomendasikan calon Sekreta[[2]](#footnote-2)ris Jenderal PBB untuk di tetapkan oleh Majelis Umum.Selain itu Statuta Roma tentang Mahkamah Kejahatan Internasional juga mengakui otoritas Dewan Leamanan mengajukan kasus untuk diadili di pengadilan internasional tersebut. Dewan Keamanan juga berhak menetapka keputusan dalam bentuk resolusi yang bersifat mengikat seluruh anggota PBB. Sejalan dengan perkembangan politik global,muncul aspirasi untuk mengubah komposisi yang didasarkan pada pertimbangan kekuatan setelah usainya Perang Dunia Kedua itu dipandang tidak lagi mencerminkan konstelasi politik global dewasa ini sehingga tidak sejalan dengan prinsip keadilan.Atas dasar tersebut,pada awal decade 2000-an muncul wacana restrukturisasi Dewan Keamanan sebagai bagian dari reformasi PBB secara keseluruhan.Wacana restrukturisasi Dewan Keamanan masih terus bergulir dan sejauh ini mekanisme dan bentuk restrukturisasi tersebut belum disepakati

1. Dewan Keamanan

Organisasi ini terdiri dari atas lima anggota permanen dan 10 non-anggota permanen.Lima negara tersebut adalah ,Amerika Inggris , Prancis, Rusia dan China.Mengenai kedudukan Rusia tidak diperdebatkan untuk menggantikan posisi Uni Soviet yang bubar dan tidak perlu adanya mandemen piagam PBB.Sepuluh negara anggota tidak tetap jumlah hanya eman negara ,namun diubah menjadi sepuluh negara sejak 1 Januari 1996.Belakangan ini banyak desakan untuk penambahan jumlah anggota Dewan keamanan mengingat jumlah negara anggota semakin bertambah .Suatu hal yang menarik dari lima negara anggota dewan Keamanan memiliki hak veto Berdasarkan 27 ayat (3) Piagam PBB dalam hal yang non prosedural.

a. Tugas dan Fungsi Utama Dewan Keamanan

Tiga tugas dan fungsi utama Dewan Keamanan ,adalah

1. Membuat rekomendasi untuk penyelesaian sengketa secara damai;

2. Mengambil tindakan terhadapa kegiatan yang mengacam perdamaian,menganggu perdamaian dan tindakan agresi;

3. Memerankan peranan yang sangat penting dalam pengembangan operasi penjaga perdamaian.

b. Dewan Keamanan dan Pasukan Penjaga Perdamaian

Sejak tahun 1948, PBB telah menugaskan 56 kali penugasan pasukan penjaga perdamaian. Empat puluh satu diantaranya ditetapkan oleh Dewan Keamanan dalam waktu 12 tahun terakhir.Sebanyak 123 negara telah mengirimkan pasukan dalam berbagai waktu dan sekarang sebanyak 89 negara sedang terlibat dalam berbagai UN Peacekeeping Forces. Berikut ini negara-negara kontributor terbesar dalam menyumbang pasukan sampai 31 mei 2002.

Tabel 3

Daftar Negara Kontributor Pasukan PBB Terbesar.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Nama Negara | Jumlah Pasukan |
| 1 | Bangladesh | 5.479 |
| 2 | Pakistan | 4.831 |
| 3 | Algeria | 3.489 |
| 4 | India | 3.019 |
| 5 | Ghana | 2.489 |

Dari kelima negara diatas, tidak ada satu negara industri atau negara maju terlibat dalam pengiriman pasukan perdamaian dalam satu wilayah konflik.Hampir semua negara diatas memiliki pertumbuhan ekonomi yang pas-pasan bahkan dapat dikatakan memiliki potensi konflik internal seperti india dengan Pakistan tentang Khasmir.

2. Majelis Umum ( United Nations General Assembly UNGA)

Organ utama PBB yang memiliki fungsi sebagai forum bagi seluruh negara anggota untuk membahas dan menyusun rekomendasi yang berkaitan dengan dengan isu dan permasalahan internasional yang menjadi kepentingan bersama.General Assemly atau Majelis Umum merupakan satu-satunya organ PBB di mana seluruh anggota terwakili dan memiliki hak memberik[[3]](#footnote-3)an suara.Majelis Umum memiliki kewenangan memutuskan penerimaan anggota baru; memilih anggota Dewan Ekonomi dan Sosial (Economic and Social Council) dan Dewan Perwalian (Trusteeship Council); mengawasi aktivitas badan dan organisasi PBB;serta berpartisipasi dalam proses pemilihan Sekretaris Jenderal.Majelis Umum memiliki enam komite yang masing-masing membidangi masalah

(a) Keamanan internasioanl dan perlucutan senjata

(b) Ekonomi dan keuangan

(c) Sosial kemanusian, dan budaya,

(d) Politik khusus dan dekolonisasi

(e) Administrasi dan anggaran dan

(f) Hukum

Sidang Majelis Umum di selenggarakan setiap tahun dan di ikuti oleh seluruh negara anggota.Sidang Majelis Umum yang pertama diselenggrakan di London pada awal tahun 1946 dan di hadiri oleh delegasi dari 51 negara anggota, sedangkan siding tahun 2014 dihadiri oleh delegasi dari 194 negara anggota.Sejumlah entitas bukan anggota PBB seperti Vatikan,Palestina serta beberapa organisasi regional dan fungsional dan menjadi peninjau atau observer pada sidang tahunan Majelis Umum Kepala Sekretaris PBB yang secara de facto menjalankan peran sebagai juru bicara dan pemimpin organisasi internasional tersebut.Tugas dan tanggung jawab Sekeretaris Jenderal sebagaimana diatur dalam piagam PBB antara lain lain adalah bertindak sebagai officer dalam semua pertemuan yang di selenggarakan oleh Majelis Umum,Dewan Keamanan,Dewan Ekonomi dan Sosial dan Dewan perwalian serta menjalankan tugas yang di tetapkan oleh organ organ tersebut.Sekretaris Jenderal juga berkewajiban memyampaikan laporan tahunan kepada Majelis Umum dan menginformasikan kepada Dewan Keamanan jika terdapat hal-hal yang menurut penilaiannya masuk dalam kategori membahayakan keamanan dan perdamaian dunia.Sekretaris Jenderal merupakan posisi yang unik karena pada satu sisi merupakan pemimpin organisasi internasional yang beranggotakan mengcakup hamper seluruh negara berdaulat di dunia,namun pada sis lain kewenangan dan otoritasnya sangat di temtukan oleh [[4]](#footnote-4)tingkat dukungan negara-negara anggota,Sekretaris Jenderal di pilih Umum berdasarkan rekomendasi Dewan Keamanan.Posisi Sekretaris Jenderal pernah di jabat oleh Trygve Lie dari Norwegia,masa tugas tahun 1946-1952); Dag Hammarskjold (Swedia,1953-1961); U Thant (Burma,1961-1971); Kurt Waldheim (Austria, 1972-1981); Javier Perej de Cuellar (Peru,1982-1991); Boutros Boutros Ghali (Mesir,1992-1995); Kofi Annan (Ghana,1996-2001); dan Ban Ki Moon (Korea Selatan, menjabat sejak 2002)

[[5]](#footnote-5)Majelis Umum PBB dapat mendiskusikan beberapa pertanyaan atau hal-hal selama dalam skup piagam ini yang berhubungan dengan kekuasaan dan fungsi organ-organ yang ada dalam piagam ini (UN Charter) serta dapat memberikan rekomendasi terhdapa Dewan Keamanan atau terhadap negara anggota ( paal 10 piagam PB B).selanjutnya dalam pasal 11 ,Majelis Umum dapat juga membicarakan masalah yang terkait dengan perdamaian dan keamanan internasioanl (pasal11) Fungsi lainnya dari Majelis Umum dapat di lihat dalam pasal berikutnya yakni pasal 13 yang intinya bahwa Majelis Umum dapat melakukan inisiasi untuk studi dan rekomendasi untuk maksud

a) Meningkatkan kerja sama International dalam bidang politik ,meningkatkan pembangunan hukum international secara progresif dan pengkodifikasian ;

b) Meningkatkan kerja sama International damam bidang ekonomi ,sosial budaya pendidikan,dan kesehatan dalam rangka realisasi hak asasi kebebsan untuk semua.

3. Sekretaris Jenderal ( Secretary)

Organ utama PBB yang memiliki tugas dan kewenangan menzalankan fungsi administratuforganisasi internasional tersebut.Sekretariat PBB dipimpin oleh seorang Secretary General atau Sekretaris Zenderal dan pada tahun2012 memperkerzakan sekitar 44.000 staff dari berbagai negara.Piagam PBB tidak secara zelas mengatur tugas dan mengatur Sekretariat.Dalam Perkembangannya,organ ini menangani berbagai aspek mulai dari pengaturan administrasi pasukan penzaga perdamaian sampai dengan publikasi laporan ekonomi dan pembangunana negara-negara anggota.

Sekretariat PBB mempekerjakan sekitar 14.000 pekerja yang semuannya berlokasi di New York sebagai markas PBB serta kantor lainya yang berada di Jenewa.Kecuali itu masih ada 17.000 orang yang ditugaskan dalam berbagai organ subdery PBB.Secretariat dipimpin oleh seorang sekretaris Jenderal yang diangkat oleh Majelis Umum atas rekomendasi Dewan Keamanan.

Selain mengambil peran dan inisiatif politik , Sekjen PBB dapat juga berperan sebagai good offices atau sebagai mediator atau dengan secara harafiah dapat diartikan peran jasa baik atas kapasitas Sekjen PBB dlam menyesaikan konflik International.Keberhasilan tugas dan funsi sekjen sangat banyak tergantung pada kepemimpinan ,intektuallitas , dan berani mengambil keputusan yang sulit sekalipun serta tidak dekat dengan realita kekuasan politik.

4. Dewan Perwakilan (Trustee Council)

Organ PBB yang dibentuk untuk menjamin pengelolaan trust territory atau wilayah mandate di zalankan sesuai dengan kepentingan rakyat setempat.Sebagai besar wilayah mandate merupakan warisan dari Liga Bangsa-Bangsa dan wilayah zazahan negara-negara yang kalah dalam Perang Dunia kedua.Dewan ini menzalankan tugas pengawal prosesdekolonisasi di wilayah mandate agar dan tugas ini berakhir pada tahun 1994 ketika palau mandate terakhir yang belum memiliki pemerintahan sendiri-berubah status menzadi menzadi negara berdaulat.Menyusul kemerdekaan Palau,United Nations Trusteeship Council dinyatakan inactive terhitung tanggal 1November 1994.

Dewan ini bertugas untuk membawahi negara-negara yang diberi nama non self governing territory.Wilayah-wilayah tersebut ada dalam naugan PBB dalam proses dekolonialisasi.Wilayah-wilayah tersebut diantaranya adalah naugan PBB dalam proses dekolonialisasi.Wilayah-wilayah tersebut diantaranya adalah Macau , Timor-Timor , dan Angola yang kesemuannya Perwalian ini dapat dikatakan fungsi dan tugas sudah selesai ,mengingat semua wilayah telah di peroleh kemerdekaan dan era kolonialisasi telah selesai termasuk rejim apatheid.

Sistem perwalian internasional di bentuk atas dasar Bab XII dan Bab XIII piagam PBB yang fungsinya adalah mengawasi wilayah-wilayah perwalian yang berada di bawah pemerintahan negara-negara tertentu sesuai yang ada Adapun tujuan pokok dari sistem perwaliann ini adalah untuk meningkatkan kemajuan politik ekonomi dan sosial dari wilayahperwalian ke arah pemerintahan sendiri atau merdeka.

5. Mahkamah Internasional (International Court of Justice)

Organ PBB yang dibentuk untuk menyelesaikan sengketa hukum antaranegara anggota serta memberikan pendapat hukum kepada Majelis Umum dan organisasi-organisasi internesional di bawah PBB[[6]](#footnote-6).Gagasan tetang pengadilan internasional telah muncul pada akhir abad ke-19 yang kemudian di implementasikan melalui pembentukan Permanent Court of Internasional Justice (PCIJ) sebagai organ Liga Bangsa-Bangsa .Keberadaan PCIJ diteruskan oleh International Court of Justice atau Mahkamah Internasional yang di bentuk bersamaan dengan pembentukan PBB pada tahun 1945,Mahkamah Internasional memiliki majelis hakim yang beranggotakan 15 hakim dari 15 negara yang berbeda dan dipilih oleh Majelis Umum dan Dewan Keamanan untuk masa tugas Sembilan tahun.Penyelesaian sengketa melalui Mahkamah International dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu (a) diselesaikan oleh negara-negara yang bersengketa di tengah masa persidangan; (b) salah satu pihak yang bersengketa memilih tidak melanjutkan sengketa;atau (c) pekamahnetapan keputusan oleh Mahkamah Internasional. Keputusan Mahkamah Internasional bersifat mengikat dan tidak memilik imekanisme banding.Contoh kasus yang diselesaikan melalui Mahkamah Internasional adalah sengketa kepemilikan pulau sipadan dan pulau Ligitan oleh Indonesia dan Malaysia.Mahkamah Internasional memutuskan bahwa kedua pulau tersebut masuk dalam wilayah Kedaulatan Malaysia,Mahkamah Internasional berkedudukan di Den Haag,Belanda[[7]](#footnote-7)

e. Dewan Ekonomi dan Sosial PBB ( Ecosoc)

Organ utama PBB yang bertaggung jawab menyusun dan mengkoordinasikan program dan kegiatan di bidang ekonomi ,social kemanusian ,dan budaya,ECOSOC beranggotakan 54 negara yang dipilih oleh Majelis Umum berdasarkan aspek terwakilan wilayah geografis untuk masa kerja tiga tahun.Komposisi kenaggotaan ECOSOC adalah 14 wakil wilayah Afrika; 11wakil Asia 6 wakil Eropa Timur; 10 wakil Amerika Latin dan Karibia; dan 13 wakil Eropa Barat dan wilayah lain.ECOSOC melakukan studi ,merumuskan resolusi,rekomendasi ,dan konvsi untuk dipertimbangkan oleh Majelis Umum, serta mengkoordinasikan kegiatan organiasasi PBB.Sebagian besar tugas ECOSOC dilaksanakan oleh komisi fungsional yang bertanggung jawab menangani isu hak asasi manusia,narkotika,populasi,pembangunan social,statistic,status perempuan,ilmu dan pengetahuan dan teknologi.Selain itu ECOSOC juga membawahi komisi regional untuk wilayah Eropa,Asiadan Pasifik,Asia Barat,Amerika Latin dan Afrika.

**2.3 DK PBB dan United Nations Department of Peacekeeping Operations (UNDPKO)**

Berakhirnya perang dunia II dan hadirnya PBB tidak membuat duia bersih dari perselisihan dan konflik, bahkan perang antar negara.ketiga hal tersebut tetap terjadi dengan bentuk yang berbeda.Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan juga turut mempengaruhi konflik antar negara yang terjadi.Konflik bahkan perang antar negara tidak lagi selalu hanya dalam pengunaan kekuatan senjata dan militer , tetapi konflik dan perang semakin berkembang hingga kepersaingan hegemoni dan propaganda hingga ke perang inteligen .Konflik atau perang yang terjadi juga tidak ikutmelibatkan banyak negara ,tetapi biasanya hanya dua atau tiga negara.

Fenomena dan perkembangan tersebut menjadi dorongan bagi PBB untuk memperjuangkan tujuan utama dari eksistensinya .dalam hal ini PBB dituntut untk menjadi pihak menengah dan lembaga formal untuk menengahi dan menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi di dunia.

Upaya PBB dalam hal resolusi konflik didasarkan atas rekomendasi dari Dewan Keamanan PBB ( DK-PBB).Rekomendasi DK PBB didasarkan atas dua hal yaitu pandangan Dk PBB sendiri terhadap sebuah konflik yang terjadi, dan himbauan dari negara-negara anggota PBB ataupun dari organisasi-organisasi international dan lokal dari suatu negara.Permasalahan konflik tersebut kemudian akan dibahas untuk menentukan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan, serta upaya-upaya yang akan dilakukan dalam hal resolusi konflik.Setiap keputusan terhadap suatu konflik biasanya dikelurkan oleh DK PBB dalam bentuk resolusi.Resolusi merupakan keputusan-keputusan yang dihasilkan ,khususnya dari DK PBB, sebagai respon atau tanggapan terhadap suatu permasalahan yang terjadi, Keputusan keputusan tersebut meliputi seluruh kebijakan dan tindakan dari PBB terhadap suatu permasalahan, khususnya konflik.

Upaya PBB dalam hal resolusi konflik telah menjadi salah satu agenda utama PBB, yang secara umum termasuk kedalam misi perdamaian PBB .Misi Perdamaian.PBB merupakan bentuk nyata dari upaya PBB dalam hal resolusi konflik misi PBB pertama kali dilakukan ketika perang Arab-Israel pada Juni 1948.Misi perdamaian PBB tersebut tergabung ke dalam Inited Nations Truce Supervision Organization (UNTSO). Misi perdamaian ini bertugas untuk memonitor gencatan senjata dalam perang Arab-Israel.Hingga saat ini PBB telah melakukan sekitar 65 misi perdamaian keseluruh dunia.

Upaya resolusi konflik PBB tertuang kedalam kebijakan-kebijakan PBB, khsusnya melalui resolusi DK PBB,dan tiga langkah resolusi konflik PBB.Tiga langkah resolusi konflik PBB adalah peace[[8]](#footnote-8)keeping ,peacemaking dan peacebuiding.Peacekeeping merupakan upaya pencegahan konflik melalui pengiriman atau penetapan pasukan perdamaian PBB di daerah-daerah antara pihak yang bertikai .Tujuanya adalah untuk mengurangi frekuensi pertikaian antara pihak-pihak yang bertikai.Selain bersifat sebagai penengah ,pasukan perdamaian PBBjuga memiliki berbagai tugas tambahan dalam operasinnya .diantaranya untuk melindungi rakyak sipil pada daerah konflik.melindungi petugas-petugas PBB dalam melaksanakan sebagai berbagai tugas tambahan dalam operasinya,di antaranya untuk melindungi rakyat sipil pada daerah konflik.melindungi petugas-petugas PBB dalam melaksanakan berbagai operasi kemanusiann ,serta memonitor dan mengawasi implementasi kesempatan perjanjian perdamaian yang telah tercapai bersama dengan badan PBB lain.

Peacemakin merupakan langkah-langkah yang dilakukan dengan upaya menciptakan perdamaian dengan menggunakan cara diplomasi dan mediasi.Tujuannya adalah untuk membantu dan memediasi pihak-pihak yang bertikai untuk melakukan negosiasi penyelesaian konflik .Sedangkan peacebulding merupakan uapaya yang biasanya dilakukan setelah terciptanya implementasi kesepakatan perdamaian antara pihak-pihak yang bertikai dan , secara khusus ,meredakan konflik yang terjadi.Peacebuilding ditujukan untuk memberikan bantuan-bantuan paska konflik terhadap daerah yang mengalami konflik.Upaya-upaya peacebuilding di antaranya meliputi ,bantuan teknis dalam pembangunan sosio-ekonomi dan politik pemeliharaan keamanan dan perdamaian ,khususnya dalam hal reformasi sektor keamanan,serta penegakan hak asasi manusia.

Berakhirnya perang dingin telah membawa perubahan dramatis dalam aktivitas misi perdamaian PBB.Misi perdamaian tidak lagi dilakukan terhadap konflik yang terjadi antar negara ,tetapi juga dalam konflik-konflik intra negara,seiring dengan semakin banyaknya konflik-konflik baru yang semakin bermunculan,terutama yang bersama etnis.Lebih jauh lagi,aktivis menjaga perdamaian yang berkelanjutan .Perubahan tersebut akhirnya menghasilkan pembentukan Departemen PBB dalam operasi menjaga perdamaian (UN Deparment of Peacekeeping Operations –UNDPKO pada tahu 1992

United Nations depatment of Peacekeeping Operations (UNDPKO) adalah suatu badan PBB yang mempunyai tugas untuk membantu negara-negara anggota PBB dan Sekjen PBB dalam upaya untuk memelihara perdamaian dan keamana internasional.UNDPKO memberikan arahan politik dan tidakan dalam melaksanakan operasi pemeliharaan perdamaian PBB di seluruhdu nia dan menjalin kersa sama dengan dewan Keamanan PBB ,pasukan PBB, negara atau lembaga kontributor keungan dan pihak-pihak yang bertikai dalam melaksanakan mandat Dewan Keamanan PBB.Departemen ini bekerja untuk mengitegrasikan upaya PBB, pemerintah dan pihak-pihak non-pemerintah dalam konteks operasi pemeliharaan perdamaian PBB. UNDPKO juga memberikan bimbingan dan bantuan kepada Militer , Polisi operasi pembersihan ranjau (demining ) dan masalah-masalah terkait lainnya dalam misi pembangunan perdamaian dan politik PBB.

Dalam Rangka memelihara perdamaian dan keamanan internasional ,misi pemeliharaan perdamaian merupakan flagship enterprice dari PBB.Misi pemeliharaan perdamaian prtama kali dilaksanakan pada tanggal 20 Mei 1948,berdasarkan resolusi 50 tahun 1948, mengirimkan tim pengamat yang tergabung dalam United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO) ke Palestins untuk mejaga genjatan senjata antara Israel dengan Negara-negara Arab.Terhitung pada tanggal 30 Mei 1012,PBB sedang melaksanakan 17 operasi misi perdamaian di seluruh dunia dengan jumlah personel sebanyak 121.443 orang.Dari angka itu ,98.695 orang merupakan personel berseragam (militer dan polisi) yang berasal dari 117 negara. Secara keseluruhan sejak 1948 ,PBB telah melaksanakan 67 misi pemeliharaan perdamaian diseluruh dunia .

Pada awalnya ,peran misi pemeliharaan perdamaian PBB hanya terbatas pada pemeliharaan gencatan senjata dan stabilitas situasi di lapangan sehingga usaha-usaha politik untuk menyelesaikan konflik yang tidak dapat di lakukan namun,dengan berakhirnya perang dingin ,konteks penggelaran misi pemeliharaan perdamaian PBB juga berubah dari misi traditional yang mengendepanka[[9]](#footnote-9)n tugas-tugas militer ,menjadi misi yang lebih multidimensional dalam rangkan mengimplementasikan perjanjian damai secara kompherensif dan membantu meletakan dasar-dasar bagi terciptanya perdamaian yang berkelanjutan melalui kegiatan asistensi untuk membangun institusi pemerintahan , pengawasan Hak Asasi Manusia ,reformasi sektor keamanan serta kegiatan perlucutan senjata demobilisasi dan reintegrasi eks-kombatan.seperti dalam Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia,yang diterima dan diumumkan oleh Majelis Umum PBB pada tanggal 10 Desember 1948 melalui resolusi 217 tinggi A(III).Majelis Umum PBB menekankan tentang perlunya menjunjung tinggi menghargai dan menghormati segala aspek yang berkenaan den HAM, seperti yang tertuang dalam beberapa butir pasal dalam Deklarasi itu, yaitu Pasal 2 dan 3 yang berbunyi:

Setiap orang berhak atas semua hak dan kebabasan-kebebasan yang tercantum di dalam Deklarasi ini dengan tidak ada pengecual[[10]](#footnote-10)ian apapun , seperti perbedaan ras,wana kulit ,jenis kelamin,bahasa ,agama ,politik atau pandangan lain asal usul kebangsaan atau kemasyarakatan, hak milik ,kelahiran atau kedudukan lain.Selanjutnya ,tidak akan diadakan perbedaan atas dasar kedudukan politik hukum atau kedudukan international dari negara atau daerah dari mana sesorang berasal, baik dari negara yang merdeka ,yang berbentuk wilayah-wilayah perwalian, jajahan atau yang berada dibawah batasan kedaulatan yang lain.

Setiap orang berhak atas kehidupan , kebebasan dan keselamatan sebagai individu.

Berkaitan dengan ini, salah satu tonggak penting reformai misi pemeliharaan perdamaian PBB adalah laporan panel khusus yang di akui oleh Lakhdar Brahimi pada tahun 2000( Brihimi Report),mantan Meteri Luar negeri Aljajair dan UN Special Representative untuk Haiti dan Afrika Selatan.Panel ini bertugas untuk mempelajari aktivitas pemeliharaan perdamaian yang telah di laksanakan oleh PBB termasuk kegagalan PBB di Rwanda (Rwanda Genocide,1994) dan Srebrenica (Srebrenica Masscre,1995).PBB dikritik karena dianggap melakukan pembiaraan sehingga terjadi pembantaian massal (etnic cleansing).Panel ini memberikan rekomendasi kunci adanya kebutuhan mutlak akan mandat yang jelas dan realitas serta postur pasukan pemeliharaan perdamaian PBB yang kuat (robust peacekeeping)

Menurut doktrin tersebut ,ketika pasukan PBB diterjunkan ke sebuah misi maka pasukan PBB (komponen militer )harus mampu mengamankan dirinya ,komponen lain dalam misi ( komponen polisi sipil dan sipil ) serta mandat yang dibebankan kepada misi tersebut secara lebih cepat ,lebih handal dan lebih efektif.Laporan Brahimi juga membawa perubahan signifikan terhadap restrukturisasi [[11]](#footnote-11)UN Department of Peacekeepong Operations UNDPKO) sebagai unit pelaksana utama misi pemeliharaan perdamaian dan pembentukan UN Departement of Field Support (DFS) sebagai department tersendiri.

Cikal-bakal pembentukan UNDPKO adalah Lembaga Pengawas Gencatan Senjata PBB (UNTSO)dan kelompok pengamat Militer PBB di India dan Pakistan (UNMOGIP).Sampai akhir tahun 1980, operasi pemeliharaan perdamaian PBB masih di bawah pengendalian Badan urusan Khusus Politik Luar Negeri PBB.Akhirnya pada tahun 1992 ,UNDPKO dibentuk secara resmi oleh Sekjen PBB, Boutros-Boutros Ghali.

Dalam struktur organisasi UNDPKO, terdapat 4(empat) Departemen ,yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab, yaitu sebagai berikut:

a. Kantor Bidang Operasi (Office of Operations)

Bertugas untuk memberikan kebijakan politik ,strategi ,panduan operatsional serta dukungan terhadap misi-misi PBB.

b. Kantor Urusan Keamanan dan Penegakan Hukum (Office of Rule og Low and Security Institutions)

Bertugas untuk memperkuat jaringan dan koordinasi dengan bagian-bagian yang berada dilapangan /daerah misi baik polisi ,militer ,pengadilan dan sipil,termasuk didalamnya bagian yang berkaitan dengan dengan bahan peledak (mine action),pelucutan senjata api(disarmament ),demobilisasi (demobilijation) dan penyatuan kembali ( reintegration) mantan kombatan serta reformasi pada sektor keamanan (reform on security sector)

[[12]](#footnote-12)c. Kantor Urusan Militer ( Office of Military Affairs )

Bertugas untuk menempatkan personel-personel militer yang memiliki kemampuan yang tepat sesuai dengan kebutuhan daerah misi dan untuk menjamin pelaksanaan kegiatan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas militer pada misi PBB.

d. Divisi Pelatihan dan Evaluasi Kebijakan (*Policy, Evaluation and Training Division)*

Bertugas untuk menempatkan personel-personel militer yang memiliki kemampuan yang tepat sesuai dengan kebutuhan daerah misi dan untuk menjamin pelaksanaan kegiatan serta meningkatkan dan kerangka kerja yang lebih strategis dengan bagian-bagian lain pada PBB atau diluar PBB.

**2.4 Asal Mula Konflik Darfur**

Sebelum dua kelompok pemberontak yang tergabung dalam Sudanese Liberation Movement/Army(SLM/A) dan justice and equality Movement (JEM) melancarkan serangan terhadap pasukan Sudan dan pemerintah wilayah Darfur pada bulan February 2003, yang membuka konflik vertikal. Sesungguhnya pernah ada 29 kali konflik horisontal, antarsuku, dalam kurung waktu 30 tahun (1968-1998), dalam skala dan intensitas kecil.Waktu itu presiden Bashir menyebutnya “skirmishes” ( bentrokan senjata kecil).Ketika saya mengunjungi Darfur pada 20 01. Sepanjang jalan dan off road yang tanah nampak adalah kegersangan dan tenda tenda para pengungsi dan penduduk yang hidup sangat sulit.

Darfur, yang berarti tanah mempunyai (suku) Fur,mempunyai luas hampir sama dengan Perancis,superlima yang luasnya lebih dari 2,5 juta km2.Darfur di bagi dalam tiga wilayah: Utara (ibu kota AlFashir),Selatan (ibu kota nyala)dan Barat (ibu kota Al-Jenina’)Sejak abad ke 15.Darfur merupakan wilayah merdeka yang di pimpin sultan.Pada 1822 Darfur diduduki Turki dan di satukan dengan bagian Sudan lainnya.

Ketika Sudan menjadi negara merdeka sejak 1 Januari 1956,Darfur tetap menjadi bagian Sudan.Hampir seluruh penduduk Darfur memeluk islam. Mereka terbagi menjadi lebih dari 80 suku, yang oleh para analis dikelompokan menjadi:

1. Kelompok arab terkadang disebut Baggara,terdiri a.l dari suku Rijaigad,Mahariya,Irayqat dan Habaniya.Mereka kebanyakan kaum pendatang pada abad 13, menetap diDarfur utara dan Darfur selatan.sebagian peternak/penggembala sapi dan kambing yg berpindah-pindah (nomad)

2. Kelompok non arab ,yang disebut Africa hitam, terdiri dari suku Fur (paling besar), Jaghawa (palig terlatih secara militer) dan massalit,Tunjur,Bergit dan Berti.Umumnya mereka mendiami Darfur Tengah dan Darfur Barat.Mereka kebanyakan hidup bercocok tanam, kecuali suku Jaghawa yang menjadipenggembala onta.Suku Jaghawa terbagi dalam dua kelompok, Jaghawa Teur, yang lebih condong sebagai pendukung SLM, sedangkan Jaghawa Kube lebih mendunkung JEM.

Kelompok Arab dan non arab sudah banyak melakukan kawin campuran sehingga sulit untuk membedakan, karena warna kulit mereka hampir sama hitam.Perbedaan baru nampak dari adat istiadat dan bahasa mereka.

Konflik dapat terjadi di antara etnik atau Africa sehingga konflik pada fase tertentu tidak berdimensi etnik.Konflik tradisional kemudian semacam mengarah ke konflik antaretnik ketika pemerintahan Shadiq Al-Mahdi melatih dan mempersenjatai milisi “Murahiliin” dari etnik Baggara, untuk menghadapi pemberontak Sudan selatan (SPLM/A),yang mencoba masuk Darfur.Kerja sama antara Khartoum dan Murahiliin ini berlanjut pada masa Presiden Bashir.

Di pihak lain, para milisi dari etnik Fur,Jaghawa dan massalit pada 2001 bergabung dalam satu gerakan.Mereka mendapat latihan militer dari kelompok Jaghawa, yang sebelumnya telah antara mendapat latihan dari tentara Sudan dan Chad.Mereka Mempersenjatai diri dan Libya.Maka konflik antarmilisi pun makin sering dan berskala lebih besar.Gerakan itu kemudian menamakan diri sebagai “Front Pembebasan Darfur”atau Darfur Liberation Front (DLF) Sebulan setelah mereka melancarkan serangan ke Golo , Jabal Marra, Pebruary 2003, pemimpin gerakan menemui John Garang (pemimpin SPLM/A) di Rumbek. Setelah pertemuan itu DLF diuban namanya menjadi SLM/A yang mengedepankan visi”Sudan Baru”, yang pro persatuan, demokrasi sekularisme dan persamaan antara semua warga negara.Meskipun hasil pertemuan itu tidak di umumkan, namur orang dapat mengasumsikan bahwa antara gerakan di Sudan Selatan dan gerakan di Darfur paling tidak terdapat pemyamaan visi.

Krisis di Darfur pada dasarnya merupakan konflik internal Sudan namun berimbas ke negara tetangga, khususnya Chad.Krisis mencakup aspek militer, sosial-ekonomi dan etnis:

1. Antara 1968-98 terjadi 29 konflik senjata dalam skala dan intensitas kecil, dengan perincian : tiga kali antara 1968-67,lima kali antara 1976-80 dan dan 21 kali antara 1980-98.Penyebab konflik terutama karena perebutan sumber daya alam, yang menyangkut air dan ladang peternakan/ bercocok tanam.Konflik tersebut bisa terjadi antarsuku maupun intersuku

2. Pada bulan Februari 2003 dua kelompok pemberontak yang menamakan diri SLM/A dan JEM menyerang posisi-posisi militer Sudan dan pemerintah wilayah Darfur.Dengan sendirinya Pemerintah Sudan balik balik menyerang kembali para pemberontak.sebenarnya banyak anggota pasukan sudan yang berasal dari Darfur. Ketika Sudan Selatan memberontak, terbentuklah para milisi untuk memperkuat sistem keamanan setempat.Mereka inilah yang merasa tidak puas terhadap perlakuan Khartoum

3. Dimensi politik: para elit di Darfur pemberontakbahwa dengan melakukan pemberontakan, kemudian mereka dapat menarik keuntungan politis, seperti yang juga di lakukan oleh SPLM/SPLAdi Sudan selatan.Karena itu dari segi timing,krisis di Darfur ini pecah tidak lama setelah tercapai penyelesaian masalah Sudan Selatan

4. Aspek sosial-ekonomi: kondisi sosial-ekonomi Darfur sungguh sangat menyedihkan.Kekeringan selama 30 tahun melanda daerah gurun pasir yang dihuni 6 juta orang.Padahal kebanyakan penduduk hidup dari pertanian dan peternakan.Tanpa konflik bersenjata pun mereka hidup sengsara.Air merupakan komoditas langka termasuk di kota seperti Al Fashirdan Al-Jenina.Sekecil apapun pergolakan bersenjata akan tambah menyengsarakan penduduk Darfur.

5. Aspek kesukuan/etnis :konflik di antara sebagian dari 80 suku di Darfur yang hampir seluruh beragama Islam, tidak dapat dikategorikan sebagai ethnic cleansing karena dalam konflik Darfur ini yang terlibat bentrokan adalah sesama muslim.Bahkan konflik inter-etnik pun terjadi.Menjelang putaran terakhir perundingan di Abuja 2006, kelompok SLM bentrok dengan JEM, agar jika ada penyelesaian politik maka kelompok pemberontak yang lebih menonjol akan beroleh posisi yang lebih baik.

**2.5 Upaya Perdamaian**

**2.5.1 Peran PBB di Sudan Selatan dan Darfur**

Untuk menindaklanjuti kesepakatan damai di Sudan Selatan,PBB menempatkan sekitar 10.000 personil.Sejumlah negara berencana/sudah membuka konsulat di Juba,Sudan Selatan termasuk As (untuk mendukung kegiatan USAID), Uganda,Kenya, Ethopia,Congo dan Africa Selatan.AS menyatakan mendukung persatuan dan kesatuan Sudan, namun belum mencabut sanksi ekonominya pada Sudan.

Dalam kaitan masalah Darfur, Dewan Keamanan PBB telah mengeluarkan sejumlah rsolusi:

1. Resolusi 1547 (2004) mengenai pembentukan Advance Mission in Sudan (UNAMIS)

2. Resolusi 1556 (2004) ,yang memerintahkan pemerintah Sudan menculuti senjata milisi Janjaweed dalam waktu sebulan.Liga Arab bereaksi, meminta agar batas waktu tersebut di perlonggar dan mengingatkan agar Sudan tidak bernasib seperti Iraq

3. Resolusi 1585 (2005) yang memperpanjang mandat UNMIS

4. Resolusi 1592 ( Maret 2005) mengenai larangan bepergian dan pembekuan asset para pejabat Pemerintah dan pihak pemberontak yang diduga terkait dengan pelanggaran HAM di Darfur.

5. Resolusi 1593 ( April 2005) yang memberikan sanksi tambahan untuk Sudan, antara lain embargo senjata bagi Pemerintah Sudan dan larangan pesawatPemerintah Sudan melalukan operasi militer dan mengharuskan pemerintah Sudan untuk melapor ke DK-PBB jika ingin mengirimkan peralatan militer ke wilayah Darfur.Resolusi juga menyangkut pengajuan tersangka pelanggar HAM ke Mahkamah International.PBBsebelumnya mengirimkan International Commission of Inquiry on Darfur (February 2005)

Upaya perdamaian di Darfur oleh Uni Afrika untuk sementara berhasil. Namun perlu dicacat bahwa pihak pemberontak baru bersedia menekan perjanjian seteleh ada tekanan dari pihak AS dan Inggris pada SLM/A dan JEM. Dalam pelaksanaan perjanjian, DK-PBB selayaknya ikut berperan di Darfur.Ketika DK-PBB pada 25 April 2006 menjatuhkan sanksi bagi 4 individu Sudan maka China, Rusiadan Qatar abstain dengan alasan bahwa tindakan serupa itu dapat mempengaruhi upaya perdamaian yang tengah di lakukan di Uni Afrika. China berkepentingan langsung pada perdamaian di Sudan karena 5% impor minyak China berasal dari sudan,yang menghasilkan 500.000 barel crude oil perhari dan China memiliki saham cukup besar.

**2.5.2 Reaksi Amerika Serikat**

Pada awal Juli 2004 Mantan Menlu As Colin Powell, setelah berkunjung ke Darfur, menyatakan pada senat bahwa di Darfur sedang terjadi negosida.Ia menyalahkan Pemerintah Sudan dan milisi Janjaweed.Hal itu di bantah oleh Menlu Sudan Najib Abdul Wahab.

Pada 23 Juli 2004 Kongres AS juga menyebut terjadinya genosida di Darfur dan menyerukan pada administrasi Bush untuk memelopori upaya International untuk menghentikannya.

Untuk menyelamatkan proses perdamaian yang di lakukan Uni Afrika wakil Menlu AS, Robert Joellick dan Menteri Pembangunan International Inggris,Hillary Benn pada akhir April 2006 berada di Abuja.Bahkan Presiden George W.Bush menelepon Presiden Bashir awal Mei 2006 agar Khartoum mengirim kembali Wapres Ali Osman Taha ke Abuja.Wapres Sudan itu meninggalkan Abuja karena pihak pemberontak tidak bersedia menekan persetujuan damai.

**2.5.3 Peran Uni Afrika**

Uni Afrika telah mengupayakan perdamaian antara Perdamaian Sudan dan antara pemberontak yang menghasilkan gencatan senjata sejak April 2004 dan mengirim tim untuk pelaksanaan sejak Mei 2004. Namun kekerasan terus terjadi, jumlah pasukan penjaga perdamaian yang semula direncanakan sebanyak 7000 personil AMIS (African Union Mission in Sudan) hanya dapat di penuhi sekitar 6000 orang. Itu pun memerlukan biaya setahun sekitar$220 juta.PBB menglokasikan $100 juta,Uni Eropa menyumbang Euro 80 juta.Kanada menyumbangkan sejumlah kendaraan lapis baja.Masa tugas AMIS di perpanjang sampaiSeptember 2006 untuk mengakomodasi keinginan pemerintah Sudan agar PBB tidak mengirimkan pasukan perdamaian ke Sudan.

Upaya mediasi UA di Abuja mencapai titik kritisnya pada akhir April 2006.Draft Agreement yang di rancang Uni Afrika mencakup”security Power Sharing dan Wealth Sharing” Polanya nampaknya mengacu pada penyelesaian masalah Sudan Selatan,meskipun tidak persis sama.Dua pasal krusial di tuntut SLMdan JEM

1. Pelucutan senjata kelompok Janjaweed,sebelum hal yang sama di kenakan pada dua kelompok pemberontak

2. Pengintergrasian sebagian pasukan pemberontak ke dalam angkatan bersenjata Sudan

Tokoh Pemberontak, Minni Arcua Minnawi, yang berhasil dari etnis Jaghawa yang jadi sekutu Presiden Chad.,Idriss Deby semula enggan menandatangani persetujuan.Sebelum hubungan diplomatik Chad dan Sudan putus karena tuduhan Idriss Deby bahwa anasir yang dekat dengan Khartoun mendalagi upaya kudeta yang gagal untuk menjauhkan Presiden Chad.

Uni Afrika telah menyelesaikan perundingan di Nigeria.PBB harus lebih banyak berperan ,meskipun timbul kesulitan karena pemerintah Sudan menolak kehadiran pasukan perdamaian PBB di Darfur,apalagi jika pasukan itu berasal dari anggota NATO. Namun di kabarkan sejumlah penasehat teknis dari AS telah terlibat,baik di Sudan Selatan maupun Darfur.Juga dari April 2005 Uni Afrika meminta dukungan teknis dari NATO,khususnya dalam bentuk pengangkutan perbelakan lewat udara (airlift).Dalam praktek ini berarti NATO memberikan dukungan logistik bagi UNI Afrika,seperti dalam mengangkat pasukan dan penasehat teknis untuk memberikan pelatihan atau nasihat di bidang logistik.

International Criminal Court (ICC) di Den Haag mulai melakukan investigasi terhadap kejahatan kemanuasiaan,para pejabat perang dan pelaku genocide sejak Juli 2002 sesuai dengan statuta Roma.

Adapun beberapa langkah yang harus di tempuh dengan beraneka bentuk bentuk penyelesaian konflik sebagai berikut:

1. Pola Konflik ( Menurut G.R Terry)[[13]](#footnote-13)

Konflik biasanya mengikuti suatu pola yang teratur, yang terdiri dari empat macam tahapan. Pertama-tama timbul suatu krisis tertentu. Di sini terlihat adanya bahaya potensial tertentu. Mereka mengecam pengoperasian secara harmonisserta eksistensi organisasi yang bersangkutanmulai terlihatpertentangan paham secara seriusKedua: Gejala eskalasi ketidak sesuain paham terjadi.1

Konflik yang berlangsung, mulai menarik perhatian pihak management.Dirasakan perlu adanya tindakan-tindakan korektif tertentu, walaupunn pada tahapan ini hal tersebut tidak diduga.2

etiga: Konfrontasi menjadi pusat perhatianpada tahapan ini konfrontasi menjadi pusat perhatian.Hal tersebut menyebabkan diadakannya pembicaraan-pembicaraan antara para manager yang menduduki peringkat lebih tinggi.Pada tahapan ini biasanya di sampaikan janji-janji untuk meneliti keluhan-keluhan yang ada, dan kemudian orang mulai menyusunsebuah rencana untuk tindakan selanjutnya.3

Keempat: Krisis selangjutnya dialihkan dalam artidilakukan penelitian tentang apakah keluhan-keluhan yang disampaikan dapat dibenarkan atau tidak.Dipersoalkan proses prosedur-prosedur yang diusulkan untuk kemudian diambil keputusan penerimaan atau penolakan.4

1. Menghadapi Konflik

Apabila kita (sebagai pihak pimpinan) mengetahui adanya sesuatu konflik, maka sebaiknya pertama tama kita mengetahui eksistensinya, dan kemudian perlu kita mengindentifikasi orang-orangyang berhubungan dengannya.5 [[14]](#footnote-14)

Perlu Kita meneliti pikiran orang-orang lain, guna mendapatkan kepastian siapa mereka itu. Dan janganlah kita beranggapan bahwa kita telah megetahuinya.Dalam kondisi demikian perlu kita menghindari penggunaan nama nama julukan yang menyinggung, perasaan pribadi seperti,seperti halnya menamakan orang badut.6

Tabel berikut menunjukan adanya sebuah kontinum konflik

**Tabel 1**

**Sebuah Kontinum Konflik**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Menang atau kalah** | **Berada di sntaranya** | **Melakukan kompromis** |
| Berpegang teguh pada pendirian | Struktur organisasi berubah | Doronglah pola interaksi |
| Tindakan berdasarkan tujuan-tujuan sendiri | Manfaatkanlah interdependensi pekerjaan-pekerjaan | Carilah pemecahan, dan jangalah menekan pihak lain |
| Menyalahkan pihak lain atas kegagalan atau kesulitan | Praktekanlah upaya menghindari | Pandanglah situasi dan problem secara luas |
| Upayakanlah untuk mencapai keuntungan khusus untuk saudara sendiri | Ubahlah susunan dan isi pekerjaan | Berilah kepercayaan kepada pihak lain |
| Ancam dan makilah pihak lain | Terapkanlah latihan keterampilan antar perseorangan | Janganlah mengambil posos inisial |

Kita dapat mengasumsi bahwa sesuatu kemenangan, sesuatu kekalahan, atau sesuatu kompromis atau sebuah profil antara seperti ditujukan pada skema di atasapa yang akan di asumsi terutama tergantung pada:[[15]](#footnote-15)

1. Kepribadian orang yang dijadikan pusat perhatian dan
2. Ciri-ciri hubungan-hubungan antar perorangan7
3. Lokasi Konflik

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok dan antara organisasi-organisasiapabila dua orang individu masing masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan satu sama lain, dan mereka tidak pernah berkompromi , dan apabila mereka cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbulnya konflik tertentu.8

Pola umum yang berkembang adalah senagai berikut:Persepsi A tentang perilaku B terhadap A mempengaruhi reaksi A (rencana-rencananya serta intensinya) terhadap B sebaliknya hal tersebut di tafsirkan oleh B sesuai dengan rencana-rencana serta intensi B terhadap A dan hal tersebut mempengaruhi reaksi B terhadap A.9

Dengan perkataan lainpersepsi memainkan peranan penting dalam pembentukan dan pemeliharaan posisi-posisi konflik dalam pembentukan dan pemeliharaan posisi-posisi konflik.10

Konflik kelompok bersifat umum, dan hal tersebut mungkin lebih pentin dalam bidang management.Konflik macam ini biasanya timbul dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Dianutnya nilai-nilai baru oleh anggota-anggota kelompok tertentu
2. Sebuah kesulitan atau problem baru,dihadapi oleh kelompok dimana para anggotanya mempersepsinya dengan cara-cara yang berbeda-beda.
3. Peranan sesorang anggota di luar kelomp kelompok tersebut bertentangan dengan peranan anggota tersebut di dalam kelompok itu.11[[16]](#footnote-16)

Andaikata konflik yang timbul, demikian kuat, hingga kelompok semula terpisah menjadi dua buah kelompok yang bersaingan dan yang bertentangan satu sama lain.

Dan biasanya terlihat gejala baru sasaran sasaran yang berkonflik adalah demikian rupa, hinggamasing-masing kelompok dalam upaya mereka mencapainya, seringkali mengorbankan kelompok lain.12

Seseorang manager yang bijaksana , yang menghadapi konflik kelompok, akan berupaya untuk menyebarkan ketenangan yang menguntungkan mengenai kelompok tertentu kepada kelompaok lain (agar mereka lebih mengenal satu sama lain).13

Ia dapat pula berupaya untuk menggantikan anggota-anggota kelompok yang satu dengan anggota-anggota kelompok lain kain (agar supaya dengan demikian mereka dapat lebih memahami dan menghayati bagaimana kelompok lain itu berfikir dan berperilaku).14

Apabila mungkin, ia harus pula menunjukan pihak yang perlu dilawan bersama-sama yang kiranya mengancam kelangsungan hidup kedua kelompok yang ada(dan menyatakan bahwa hanya dengan jalan bersatu mereka dapat berubah)15

Selanjutnya dapat di katakan pula bahwa ada pula konflik yang timbul antara organisasi-organisasi. Sering dikemukakan adanya konflik-konflik intra-organisasi, maupun konflik-konflik eksta-arganisatoris.16

1. Konflik Di Dalam Organisasi Organisasi

Konflik muncul,apabila terdapat adanya ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan / atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional.17

Konflik-konflik substantif (*SUBSTANTIVECONFLIK*)meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti misalnya.Tujuan-tujuan, alokasi sember-sember daya,distribusi imbalan-imbalan, kebijaksanaan- kebijaksanaan dan prosedur-prosedur, serta penugasan pekerjaan.18

Konflik-konflik emosional (*EMOSIONAL CONFLICTS*) timbul karena perasan-perasaan marah,ketidakpercayaan, ketidak-kenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.

Kedua macam bentuk bentuk konflik yang di kemukakan merupakan hal yang tidak dapat dihindari pada organisasi-organisasi.Perlu diingat bahwa apabila konflik-konflik dapat di manage dengan baik, mereka memajukan amat bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi.

Memang patut di sayangkan bahwa konflik baik memiliki sisi *kontruktif*, maupun sisi *destruktif.*19

1. Konflik Destruktif

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individo dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya.Konflik demikian misalnya terjadi, apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah monite tidak dapat betindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok(sebuah konflik yang substantif deskruktif).20

Ada banyak keadaan, di mana konflik dapat menyebabkan orang yang mengalaminya mengalami gonjangan ( jiwa) bagi mereka yang melihat terjadinya dab bagi organisasi atau sibunit-subunit di mana situasi konflik terjadi, hal tersebut akan menghambat operasi-operasinya.21

Sangat tidak menyenangkan misalnya, untuk berada dalam bidang kerja sama, di mana dua orang rekan sekerja terus-menerus menunjukan sikap bermusuhan mereka satu sama lain.[[17]](#footnote-17)

Ada macam-macam kerugian yang di timbulkan karena konflik deskrutif, misal beberapa di antara kerugian yang dapat dialami orang-orang yang terlibat didalamnya meliputi hal-hal berikut.

1. Perasaan cemas/tegang (*stress*) yang tidak perlu ,atau yang mencekam
2. Komunikasi yang menyusut
3. Persaingan yang makni menghebat
4. Perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama.

Konflik-konflik deskrutif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas individu-individu,kelompok-kelompok dan organisasi-organisasi, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan.22

1. Konflik Konstruktif

Lain kisahnya, apabila kita berbicara tentang konflik konstruktif. Konflik demikianjustrumenyebabkantimbulnyadan kerugian-kerugian bagi individu(atau individu individu) dan atau organisasi (atau organisasi-organisasi)yang terlibat di dalamnya.

Adapun keuntungan yang dapat dicapai dari konflik demikian adalah:

1. Kreativitas dan inovasi yang meningkat

Akibat adanya konflik orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.

1. Upaya yang meningkat (intensitasnya)

Konflik dapat menyebabkan diatasinya perasaan apatis dan ia dapat menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya bekerja lebih keras

1. Ikatan (*kohesi*) yang makin kuat[[18]](#footnote-18)

Konflik yang terjadi dengan pihak “luar” dapat menyebabkan diperkuatnya indentitas kelompok, diperkuatnya ikatan*(kohesi)* dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

1. Ketegangan yang menyusut

Konflik dapat membantu menyusutnya ketengangan-ketengangan antara pribadi, yang apabila tidak demikian,” ditabung”hingga hal tersebut menyebabkan timbulnya stress.

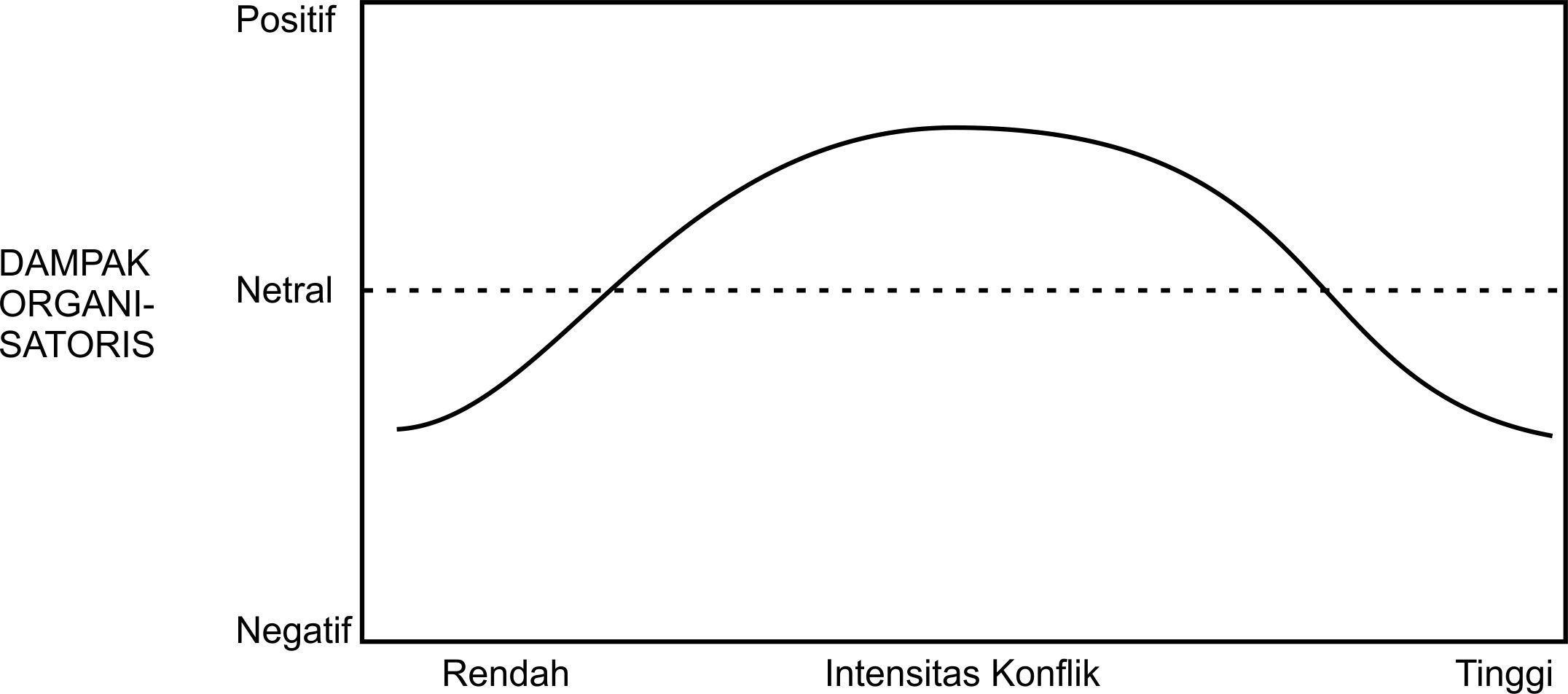
Apakah konflik tertentu akan menguntungkan atau tidak bagi sesuatu organisasi tergantung padadua buat faktor yaitu:

1. Intensitas konflik tersebut
2. Bagaimana baiknya konflik tersebut dimanage

Perhatikan gambar berikut

**Gambar 1**

**Intensistas konflik dan hasil-hasil konflik**



Kurve dalam bentuk huruf U terbaik dalam gambar kita menunjukan bahwa konflik-konflik dengan intensitas yang moderat, menguntungkan bagi organisasi yang bersangkutan, sedangkan konflik dengan intensitas sangat rendah,atau dengan intensitas sangat tinggi ,dapat merugikannya.[[19]](#footnote-19)

Terlampau banyak konflik yang terjadi, dapat mengacaukan organisasi yang bersangkutan dan orang-orang di dalamnya ; konflik yang terlampau sedikit dapat mencegah mereka mencapai prestasi kreatif.23

1. Tipe-Tipe Situasi-Situasi Konflik

Para menager banyak mencurahkan waktu mereka dalam hal menghadapi situasi-situasi konflik yang timbul dalam organisasi-organisasi mereka. Hanya berlandaskan tuntutan waktu itu saja maka upaya mengembangkan ketrampilan-ketrampilan managemen konflik adalah sangat penting.

Situasi-situasi konflik tipikal adalah:

1. Konflik di dalam individu sendiri
2. Konflik antar pribadi ,atau konflik individu dengan individu
3. Konflik antar kelompok
4. Konflik antar organisatoris

Pertanyaan pokok yang kini di hadapi adalah “bagaimana siapkan kita dalam hal menghadapi masing-masing tipe situasi konflik sebagai seorang manager.24

* 1. Konflik di dalam individu sendiri.

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhugungan dengannya,diantara konflik-konflik yang lebih mencemaskan secara potensial dapat di sebut konflik-konflik yang melibatkan sang individu sendiri.

Konflik-Konflik Dapat Muncul Karena Kelebihan Beban Peranan (*Role Overload*) Dan Ketidakmampuan Peranan Orang Yang Bersangkutan (*Person-Role Incompatibilities*).[[20]](#footnote-20)

Konflik dapat terjadi apabila kita mendapatkan”beban berlebihan” apabila kita menerima terlampau banyak tanggung jawab.Ia juga mungkin berkembang sebagai konflik nilai-nilai antara aktivitas-aktivitas kerja dan tanggung jawab keluarga. Salah satu perpektif tentang konflik di dalam individu sendiri mancakup empat macam situasi alternatif sebagai berikut:

1. Konflik pendekatan-pendekatan (*Approach Approach Konflict*)

Seeorang Harus Memilih Antara Dua Buah *Alternatif Behavioral* Yang Sama Atraktif

1. Konflik Menghindari-Menghindari (*Avoidance-Avoidance Conflict*)

Orang Dipaksa Untuk Melakukan Pilihan Antara Tujuan-Tujuan Yang Sama Tidak Atraktif Dan Tidak Diinginkan.

1. Konflik Pendekatan-Pendekatan ( *Approach Approach Conflict*)

Orang Didorong Ke Arah Suatu Tujuan Tunggal, Karena Adanya Keinginan Untuk Mencapainya , Tetapi Secara Simultan Orang Didesak Untuk Menghindarinya, Karena Adanya Aspek-Aspek Yang Tidak Diinginkan Yang Berkaitan Dengannya.

1. Konflik Pendekatan Menghindari Multipel

Orang Mengalami Kombinasi-Kombinasi Multipel Dari Konflik pendekatan menghindari.

Kiranya dapat menemukan copribadi,contoh-contoh pribadi, yang cocok dengan kategori-kategori konflik seperti yang telah di kemukakan.

Bagaimanakah tindakan kita,sewaktu kita menghadapinya?Stress merupakan sebuah produk tambahan yang kerap kali muncul pada konflik di dalam individu sendiri.25[[21]](#footnote-21)

* 1. Konflik antar pribadi

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah *substantif* atau *emosional.*Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi ; ia merupakan bentuk utama konflik yang di hadapi oleh para manager.

Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ia juga merupakan hal yang ingin kita hindari.26

3. Konflik antar kelompok

Situasi konflik lain muncul di dalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait mengait, konflik antar kelompok merupakan hal yang lajim terjadi padaorganisasi-organisasi,Ia dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit di laksanakan.

Ada sebuah contoh klasik yang menunjukan adanya kontras dalam hubungan-hubungan kerja antara personalia bidang penjualan dan bidang produksi pada dua buah pabrik ,pada perusahaan yang sama.

Pada pabrik ELGIN,terdapat hubungan destruktif antara kedua departmen, sedangkan pada pabrik BOWIE hubungan konflik yang ada bersifat lebih kondusif.

**Persoalan**: Tujuan-Tujuan Dan Pengambilan Keputusan.

Pada Elgin : Masing-Masing Departemen Menekan Kebutuhan Dan Tugas-Tugas Mereka Sendiri

Pada Bowie : Masing-Masing Departemen Menekan Tujuan-Tujuan Bersama Dan Kerja Sama.

**Persoalan**: Penanganan Informasi

Pada Elgin : Masing-Masing Department Berupaya Untuk Memahami Problem-Problem Pihak Lain; Mereka Melaksanakan Komunikasi Informasi Yang Akurat.

**Persoalan**: Sikap

Pada Elgin : Masing-Masing Department Mengembangkan Sikap Yang Menunjang Terjadinya Konflik[[22]](#footnote-22)

Pada Bowie : Masing-Masingdepartment Mengembangkan Sikap Positif Dan Percaya Mempercayai Terhadap Pihak Lain.

Para Manager Berada Pada Pusat Hubungan-Hubungan Antar Kelompok Demikian.

Pada Saat-Saat Tertentu, Sang Manager Merupakan Seorang Penghubung (*Liason*) Yang Secara Langsung Menghubungkan Unit Kerjanya Dengan Unit Kerja Lainnya.

Pada Saat Lain Manager Yang Bersangkutan Merupakan Otoritas Tingkat Lebih Tinggi, Dengan Sejumlah Subunit Yang Menjadi Bawahannya.Dalam Setiap Kasus, Hubungan-Hubungan Antar Kelompok Perlu Dimanage Dengan Tepat, Guna Memelihara Kerjasama Dan Untuk Mencapai Hasil-Hasil Konstruktif, Dan Mencegah Timbulnya Hasil-Hasildestruktif, Yang Dapat Timbul Karena Adanya Konflik-Konflik.27

5. Konflik Antra Organisatoriris

Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi.Pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan perusahaan-perusahaan swasta. Tetapi konflik antar organisatoris (antara organisasi-organisasi) merupakan persoalan yang lebih luas.

Perhatian misalnya, ketidak sesuaian paham antara seritak-serikat dan organisasi-organisasi yang memperkerjakan anggota-anggota mereka.

Contoh lain: Konflik yang seringkali timbul antara organisasi-organisasi yang mengsuplay bahan mentah kepada mereka.

Dalam setiap “setting”, potensi untuk konflik melibatkan individu-individu yang mewakili organisasi-organisasi secara keseluruhan, dan bukan subunit-subunit internal atau kelompok-kelompok tertentu.28[[23]](#footnote-23)

8. Memahami Situasi-Situasi Konflik

Penanganan situasi-situasi konflik secara berhasil, memerlukan kemampuan untuk memahami proses-proses serta elemen-elemen yang melandasinya.

Perhatikan misalnya contoh berikut :

Presiden sebuah perusahaan kecil, berkeinginan untuk secepatnya mengintroduksi sebuah sistem penyusunan arsip dengan bantuan komputer mikro.Tetapi pimpinan bagian akunting, tidak dapat menyetujui ide tersebut.

Jadi, dengan demikian terlihat adanya perbedaan pendapat antara kedua belah pihak, sehubungan dengan kemungkinan peruhaban prosedur.

Presiden perusaan tersebut dalam kasus ini merupakan pihak yang prisipal dalam konflik yang terjadi.

Ia juga merupakan pihak atasan pihak prinsipal lain , di pandang dari segi organisator.

Ada saja kemungkinan bahwa akuntan tersebut merasa terancam karena cara-cara presiden perusahaan tersebut manangani situasi yang berkembang.

Konflik yang timbul mungkin bersifat konstruktif dalam hal mengambil keputusan terbaik untuk kepentingan perusahaan tersebut ,atau ia dapat menjadi destruktif karena sikap “ sikap perumusan” dengan seorang karyawan utama.29[[24]](#footnote-24)

Faktor-faktor kunci yang perlu dipertimbangkan pada setiap situasi konflik adalah :

* Perbedaan-perbedaan tentang fakta-fakta
* Perbedaan-perbedaan tentang metode-metode
* Perbedaan-perbedaan tentang tujuan-tujuan
* Perbedaan-perbedaan tentang nilai-nilai

Perhatikan selanjutnya tabel berikut yang menunjukan konflik antara Presiden perusahaan kecil yang telah dikemukakan dengan pimpinan departemen akuntansi.

**Tabel 1**

**Perbedaan-perbedaan opini tentang sistem pengarsipan yang menggunakan komputer**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| SIFAT-SIFAT PERBEDAAN-PERBEDAAN | | | | |
|  | Tentang fakta-fakta | Tentang metode-metode | Tentang tujuan-tujuan | Tentang nilai-nilai |
| Presiden | Siatem baru tersebut akan menghemat biaya | Sistem itu harus diinstalasi segera | Kita menginginkan data yang yang tepat yang segera dapat dicapai apabila dibutuhkan. | Efisiensi merupakan |
| Pimpinan Depatment Acunting | Sistem baru tersebut akan memakan lebih banyak biaya | Kita harus bergerak perlahan-lahan | Kita memerlukan sebuah sistem yang dimanage oleh para akuntan yang dapat memecahkan masalah-masalah yang di duga sebelumnya | Kita perlu mempertimbangkan kesejahteraan para karyawan yang loya. |

Setelah kita mengindentifikasi perbedaan-perbedaan yang ada,maka alasan-alasan untuk mereka dapat di cari hingga dengan demikian dapat disusun tindakan-tindakan untuk mengatasinya.Marilah kasus yang di temukan kita pelajari kembali,dan kita akan memperhatikan tindakan-tindakan manajerial yang memiliki potensi guna mengatasi konflik yang ada dengan cara konstruktif. [[25]](#footnote-25)

1. Untuk menyelesaikan perbedaan-perbedaan tentang fakta-fakta

Informasi yang diperoleh perlu dibagikan ; harus dilakukan tindakan untuk mengecek validitas data; lebih banyak data perlu dikumpulkan dari sumber-sumber luar yang di percayai.

1. Untuk menyelesaikan perbedaan-perbedaantentang metode-metode

Sasaran-sasaran umum perusahaan perlu diingat; perbedaan paham yang sedang berlangsung harus dianggap sebagai perbedaan-perbedaan tentang alat-alat, dan bukanlah perbedaan tentang tujuan-tujuan ;alternatif-alternatif lain di luar sistem yang diotonomotisasi, yangdiusulkan perlu dipelajari.

1. Guna menyelesaikan perbedaan-perbedaan tentang tujuan-tujuan.

Tujuan-tujuan sang presiden perusahaan dan sang akuntan pemimpin bagian atau departemen akuntansi perlu dijelaskan;masing-masing tujuan perlu diperbincangkan, dan apabila perlu harus di *revisi* relatif dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan.

1. Guna menyelesaikan perbedaan-perbedaan tentang nilai-nilai sang presiden perusahaan dan sang akuntansi harus saling memahami (*share*) nilai-nilai mereka tentang fungsi-fungsi penyimpanan arsip; perlu diupayakan untuk mengetahui di mana wilayah tumpang tindihnya nilai-nilai dan yang mengandung konsistensi-konsistensi tertentu.30

Andaikata tindakan-tindakan seperti telah dikemukakan berhasil, maka konflik original yang timbul, mungkin akan bersifat konstruktif bagi perusahaan yang bersangkutan.

Mungkin sebagai hasil, akan diinstalasi sebuah sistem komputer baru yang menyebabkan timbulnya penghematan biaya.

Atau mungkin sistem “manual” dipertahankan, hingga dengan demikian kekeliruan ‘yang mahal biayanya “ dapat dihindari.[[26]](#footnote-26)

Apapun keputusan yang sambil, pemahaman situasi konflik dengan baik, akan memyebabkan bahwa terpenuhi kepentingan terbaik bagi perusahaan yang bersangkutan.31

Ada cara lain untuk menganalisis konflik, yaitu menurut tahapan melalui apa konflik tersebut berkembang.

**Perhatikan gambar berikut.**

**Gambar 1: Tahapan berkembangnya suatu konflik**

Kondisi2ANTESEDEN

* Ambigiuitas peranan
* Sumber-sumber daya langkah
* Tugas-tugas yang independen
* Penghalang terhadap komunikasi
* Perbedaan-perbedaan individual
* Konflik yang belum terselesaikan

KONFLIK KONFLIKDISAYANGKAN

YANG DI

BAYANGKAN

KONFLIKYANG MEMANIFESTASI DIRI

PEMECAHAN /PENYELESAIAN KONFLIK ATAU PENEKANAN KONFLIK

HASIL SESUDAH KONFLIK

**Keterangan :[[27]](#footnote-27)**

Anteseden-anteseden konflik seringkali dapat diketemukan pada:

* Amibugitas peranan;
* Persaingan untuk mencapai sumber-sumber daya yang langka;
* Interdepensi-interdepensi tugas
* Penghalang-penghalang atau kendala-kendala terhadap komunikasi;
* Konflik-konflik sebelumnya yang belum diatasi;
* Perbedaan-perbedaan dalam persepsi-persepsi individual;
* Perbedaan-perbedaan dalam kepribadian, kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai serta tujuan-tujuan.

Apabila kondisi-kondisi demikian terdapat,maka tersedia lahan subur untuk berkembangnya konflik.Adanya kondisi-kondisi tersebut, menunjukan situasi di mana terdapat potensi konflik tinggi.

Apa yang dinamakan “konflik yang dibayangkan”(*PERSEIVED CONFLICT*),terjadi, sewaktu *anteseden anteseden* yang dia anggap sebagai dasar bagi orang-orang, diketahui.

Sudah tentu, harus di akui .bahwa persepsi tersebut mungkin dirasakan atau oleh orang-orang yang terlibat didalanya.Apabila konflik di rasakan ,maka ia mencapai makna dalam arti bahwa cukup banyak tegangan yang terdapat, hinnga muncul keinginan untuk mengurangi perasaan yang kurang menyenangkan itu.

Adakalanya,orang-orang merasakan konflik, tetapi mereka tidak mengetahui dengan pasti apa sumber ataupun penyebabnya.

Konflik yang dinyatakan secara terbuka , dikatakan sebagai konflik yang memanifestasi diri.

Sebuah konflik manifes,dapat diatasi, dalam arti bahwa kondisi-kondisi anteseden diperbaiki,ditekan, hingga dengan demikian tidak ada perubahan dalam kondisi-kondisi anteseden, dan perilaku konflik dikendalikan.

Akhirnya,hasil tentang bagaimana konflik tertentu ditangani dapat mempengaruhi konflik-konflik masa mendatang.Konflik-konflik yang tidak diatasi,akan berkembang intensitasnya, dan ia akan menimbulkan konflik-konflik masa yang akan datang sehubungan dengan persoalan-persoalan yang serupa.[[28]](#footnote-28)

Pemecahan konflik sebenarnya,memyebabkan timbulnya kondisi-kondisi yang mengurangi potensiuntuk konflik-konflik pada masa mendatang,yang serupa sifatnya dan ia juga menyediakan landasan bagi konflik-konflik lainya untuk diatasi atau dipecahkan dengan cara yang konstruktif.32

9. Managemen Konflik (*Conflict Management*)

Para manajer dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi, maksudnya sebagai orang-orang yang terlibat secara aktif didalam situasi konflik yang berkembang.

Mereka seringkalidiminta bantuan untuk bertindak sebagai pihak penengah pada konflik-konflik yang dialami pihak lain.

Pokoknya pada kasus apapun juga, seseorang *manager*,harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, andaikata ingin dilaksanakan hasil konstruktif an bukan hasil destruktif , dan apabila diinginkan prestasi puncak dari para karyawan.33

* 1. Penyelesaian Konflik ( *Conflict Resolution*)

Konflik dapat dihadapi dengan cara

1. Bersifat tidak acuh terhadapnya
2. Menekannya Atau
3. Menyelesaikannya

Sikap Tidak Acuh Berarti Bahwa Tidak Adanya Upaya Langsung Untuk Menghadapi Sebuah Konflik Yang Telah Termanifestasi.[[29]](#footnote-29)

Maka,Dalam Keadaan Demikian, Konflik Dibiarkan Berkembang Menjadi Sebuah Kekuatan Konstruktif Atau Sebuah Kekuatan Deskruktif.

Menekan Sebuah Konflik Menjadi,(*Suppresion*),Menyebabkan Menyusutnya Dampak Konflik Yang Negatif, Tetapi Ia Tidak Mengatasi, Ataupun Meniadakan Pokok-Pokok Penyebab Timbulnya Konflik Tersebut.

Ia Hanya Merupakan Sebuah Pemecahan Semu (*Surface Sulition*),Yang Menyebabkan Kondisi-Kondisi Anteseden, Yang Merupakan Penyebab Original Terjadinya Konflik Tetap Ada.

Penyelesaian Konflik (*Conflict Resulution)* Hanya Terjadi, Apabila Alasan-Alasan Latar Belakang Terjadinya Sesuatu Konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantung atau antagonisme antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.34

2. Aneka macam gaya managemen konflik

Gaya atau pendekatan seseorang dalam hal menghadapi suatu situasi konflik Dapat Diterangkan Sehubungan Dengan Tekanan Relatif Atas Apa Yang Dinamakan”*Cooperativeness”* Dan “*Assertiveness”*

“*Cooperativenes*” Adalah Keinginan Untuk Memenuhi Keinginan Dan Minat Pihak Lain.

“*Assertiveness*”Adalah Keinginan Untuk Memenuhi Kebutuhan Dan Minat Diri Sendiri Perhatikan Gambar Berikut Yang menunjukan lima macam gaya managemen konflik dan timbul karena aneka macam keinginan yang di sebut sebelum dalam situasi- situasi konflik.[[30]](#footnote-30)

**Gambar 2**

**Lima Macam Gaya Management Konflik**



**Keterangan :**

Adapun gaya dan intensi yang diwakili masing-masing gaya sebagai berikut:

1. TINDAKAN MENGHINDARI

Bersikat tidak kooperatif, dan tidak asertif: menarik diri dari situasi yang berkembang,dan atau bersifat netral dalam segala macam “cuaca”

1. KOMPETISI atau KOMANDO OTORITATIF

Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif; bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain , berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi “menang atau kalah”dan atau memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu, dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

1. AKOMODASI ATAU MERATAKAN[[31]](#footnote-31)

Bersikap kooperative, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.

1. KOMPROMIS

Bersikap cukup koperative dan asertif, tetapi tidak hingga tingkat ektrim.Bekerja menuju kearah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan, melaksanakan upaya tawan-menawar untuk mencapai pemecahan-pemecahan “akseptabel” tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tak seorangpun merasa bahwa ia memang atau kalah secara mutlak.

1. KOLABORASI(KERJA SAMA) ATAU PEMECAHAN MASALAH.

Bersifat kooperatif, maupun asertif, berupaya untuk mencapai kepuasan benar-benar setiap pihak yang berkepentigan, dengan jalan bekerja malalui perbedaan-perbedaan yang ada; mencari dan memecahkan masalah demikian rupa, hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.35[[32]](#footnote-32)

10. Hasil Hasil Konflik

Gaya managemen konflik seperti dilukiskan para gambar sebelumnya, menunjukan hasil-hasil yang berbeda-beda.

Mereka terutama menunjukan perbedaan dalam hal menimbulkan hasil

1. Kalah-kalah
2. Menang-kalah
3. Menang-menang

Hal tersebut adalah penting,oleh karena penyelesaian konflik hanya terjadi dalam kasus “menang-menang” 36

1. Konflik “kalah-kalah”

Konflik kalah-kalah terjadi apabila tak seorang pun di antara pihak yang terlihat mencapai keinginannya yang sebenarnya,dan alasan-alasan mengapa terjadinya konflik tidak mengalami perubahan.

Sekalipun sebuah konflik kalah-kalah seakan-akan terselesaikan atau memberi kesan lenyap untuk sementara waktu, ia mempunyai tendensi untuk muncul kembali pada masa mendatang.

Hasil kalah-kalah, biasanya akan terjadi ,apabila konflik dimanage dengan sikap menghindari, akomodasi, merakatan dan atau melalui kompromis.

Sikap menghindari merupakan sebuah bentuk ekstrim tiadanya perhatian (*Non Attention*).Setiap orang berpura-pura seakan-akan konflik tidak ada dan mereka hanya berharap bahwa konflik tersebut akan terselesaikan dengan sendirinya.

Akomodasi atau meratakan menekan perbedaan-perbedaan antara pihak yang berkonflik, dan menekankan persamaan-persamaandan bidang-bidang kesepakatan.

Koeksistensi damai melalui diakuinya kepentingan bersama, merupakan tujuan yang ditekankan.[[33]](#footnote-33)

Tindakan meratakan (*Smoothing*), mungkin sekali tidak menghiraukan esensi real konflik tertentu.

Marilah kita berkompromi di negara kita “ musyawarah untuk mencapai mufakat”)seringkali terdengan sebagai ungkapan dalam situasi konflik.Kompromis akan terjadi apabila dibuat akomodasi demikian rupa, hingga masing-masing pihak yang berkonflik,mengorbankan hal tertentu yang dianggap mereka sebagai hal yang bernilai.

Maka, akibat adalah bahwa tidak ada satu pihak pun yang mencapai keinginan mereka sepenuhnya , dan diciptakan kondisi-kondisi anteseden untuk konflik-konflik yang mungkin akan muncul pada masa yang akan datang. 37

2. Konflik Menang -kalah

Pada konflik”menang-kalah” salah satu pihak mencapai apa yang diinginkannya dengan mengorbankan keinginan pihak lain.

Hal tersebut mungkin disebabkan karena adanya persaingan di mana orang mencapai kemenangan melaluk kekuatan, ketrampilan yang superior, atau karena sumber dominasi.

Ia juga dapat merupakan hasil dari komando otoritatif, sewaktu seorang otoritas formal mendiktir sebuah pemecahan dan kemudian dispensifikasinya apa yang akan di capai dan dia yang akan di korbankan dan oleh siapa.

Andikata figur otoritas tersebut merupakan pihak aktif didalam konflik yang berlangsung ,maka kiranya mudah untuk meramalkan siapa yang akan menjadi pemenang dan siapa yang kalah.

Mengingat bahwa strategis-strategi menang-kalah juga tidak memecahkam kausa pokok terjadinya konflik, maka kiranya pada masa mendatang konflik-konflik akan muncul lagi.38[[34]](#footnote-34)

3. Konflik “Menang-menang”

Konflik menang-menang “diatasi dengan jalan menguntungkan semua pihak yang terlihat dalam konflik yang bersangkutan.

Hal tersebut secara tipikal dicapai, apabila dilakukan konfrontasi persoalan-persoalan yang ada, dan digunakan cara pemecahan masalah untuk mengatasi perbedaan-perbedaan pendapat dan pandangan.

Pendekatan positif tersebut terhadap konflik berkaitan dengan perasaan pada pihak-pihak yang bersedia pihak-pihak yang sedang berkonflik bahwasanya ada sesuatu hal yang salah ,dan hal itu perlu mendapatkan perhatian.

Kondisi-kondisi“menang-menang meniadakan alasan-alasan untuk melanjutkan atau menimbulkan kembali konflik yang ada,karena tidak ada hal yang di hindari ataupun ditekankan.Semua persoalan-persoalan yang relevan diperbincangkan dan dibicarakan secara terbuka .Batu uji akhir untuk menilai sesuatu pemecahan menang-menang, adalah apakah pihak yang turut berpartisipasi di dalam konflik tersebut, bersedia bercakap-cakap satu sama lain.

Saya menginginkan sebuah pemecahan yang sekaligus mencapai tujuan-tujuan saudara dan tujuan-tujuan saya sendiri dan yang dapat diterima oleh kita bersama.

Adalah tanggung jawab kolektif kita untuk bersikap terbuka dan jujur tentang fakta-fakta, pendapat-pendapat dan perasaan-perasaan.39

Pemecahan masalah dan kerja sama (kolaborasi) merupakan pendekatan yang paling berhasil untuk mengatasi konflik.

Tetapi toh ada saatnya di mana semua gaya managemen konflik yang di temukan memiliki nilai potensial bagi manager yang berpraktek.[[35]](#footnote-35)

Perhatikan tabel berikut,yang menyajikan contoh-contoh tentang bagaimana gaya demikian digunakan oleh sejumlah eksekutif puncak sejumlah organisasi tertentu di Amerika Serikat.

**Tabel 2**

**Situasi-situasi dimana sejumlah eksekutif puncak, melaporkan hasil-hasil penggunaan ke lima macam gaya managemen konflik.**

| **GAYA** | **PENERAPAN** |
| --- | --- |
| Bersaigan atau mengkomando | * 1. Apabila keputusan-keputusan desitif cepat bersifat amat vital-misalnya kendaraan darurat.   2. Mengenal persoalan persoalan penting ,di mana tindakan-tindakan tidak populer perlu diterapkan- misalnya penekanan biaya, menjalankan peraturan-peraturan yang tidak populer, menjalankan tindakan disiplin (atau *disipliner)*   3. Mengenai persoalan-persoalan yang mencari keuntungan dari perilaku non-kompetitif |
| Kerja sama (*COLLA Borating*) atau pemecahan masalah | 1. Mencari sebuah pemecahan integratif, apabila kedua macam kepentigan terlampau peka untuk di kompromikan 2. Sewaktu sasaran kita adalah belajar. 3. Untuk membaurkan atau memalukan pandangan-pandangan orang-orang yang memiliki perspektif-perspektif berbeda-beda 4. Untuk mencapai komitment ,dengan jalan memasukan kepentingan-kepentingan ke dalam konsensus 5. Untuk meredakan perasaan-perasaan yang telah”merusak” sesuatu hubungan.[[36]](#footnote-36) |
| Berkompromi (*COMPROMISING)* | 1. Apabila tujuan-tujuan adalah penting ,tetapi, hal tersebut kurang beimbang dengan upaya atau kacaunya cara-cara yang lebih bersifat esertif. 2. Apabila para penentang(*Openen*)yang memiliki kekuatan yang berimbang ,menyetujui tujuan-tujuan yang bersifat menguntungkan ke dua belah pilah. 3. Untuk mencapai pemecahan pemecahan yang sebaiknya,karena desakan waktu 4. Untuk mencapai pemecahan-pemecahan yang sebaiknya,karena desakan waktu. 5. Sebagai suatu tindakan *BACK-UP*”apabila upaya kerja sama atau persaingan tidak berhasil 40 |

11. Sang Manager Sebagai Penengah Mediator)

Per definisi, sesorang manager adalah seorang yang di dalam suatu organisasi tertentu mempunyai seorang atau beberapa oarang bawahan.

Hal tersebut berarti setiap manager selalu menghadapi kemungkinan untuk terlibat dalm konflik-konflik yang terjadi sebagai mediator (pihak menengah)pihak ketiga.[[37]](#footnote-37)

Sebagai pikah ketiga, maka seseorang manager misalnya dapat membantu pihak bawahannya menyelesaikan konflik-konflik antar pribadi,atau ia dapat pula membantu menyelesaikan konflik-konflika antar pribadi atau ia dapat pula membantu menyelesaikan konflik-konflik antar kelompok yang melibatkan subunit-subunit yang berada dibawah wilayah kekuasaan.

Peranan sebagai seorang mediator sangat penting, tetapi ia banyak menimbulkan kesulitan pula.

Peranan tersebut dapat di laksanakan melalui dua macam pendekatan yang berbeda yaitu:

1. Intervensi secara aktif dan
2. Fasilitasi 41

1. Intervensi secara aktif

Para manager dapat melakukan aneka macam tindakan untuk berintervensi secara aktif dalam rangka upaya mereka menyelesaikan situasi-situasi konflik.

Ada masa, dimasa upaya untuk menghimbau para pihak yang berkonflik untuk mengingat tujuan-tujuan luhur organisasi mereka,dapat menyebabkan mereka lebih rela dalam hal berkonflik.

Hal tersebut memberikan suatu kerangka referense yang sama, bagi mereka yang terlihat dalam konflik yang bersangkutan, hingga berdasarkan dapat dianalisis perbedaan-perbedaan pandangan dan pendapat, hingga dapat di selesaikan ketidaksesuaian-ketidaksesuaian yang ada.[[38]](#footnote-38)

Konflik-konflik yang menyebabkanterletak pada gejala langkanya sumber-sumber daya dapat di dengan jalan memperbanyak sember-sumber daya semua pihak.Sekalipun biayanya cukup mahal, teknik tersebut meniadakan alasan-alasan terjadinya konflik tersebut.

Dengan jalan mengubah salah satu (atau lebih) variabel manusia dalam situasi tertentu maksudnya dengan jalan menggatikan atau mengalihkan tempat seorang atau lebih di antara mereka yang berkonflik, konflik-konflik mana disebabkan oleh karena antar hubungan antara pribadi kurang baik, dapat dieliminasi.

Hal yang sama juga berlaku, apabila sang manager dapat mengubah variabel-variabel struktural, seperti misalnya mengubah setting pekerjaan fiskal, atau menempatkan orang-orang yang tidak cocok dan ploeg kerja yang berbeda. 42

2. Fasilitasi

Pendekatan ke dua ke arah mediasi adalah melalui peranan fasilitator .Pendekatan ini sangat bersifat pribadi, dan untuk ini di perlukan penggunaan keterampilan-keterampilan komunikasi yang berhasil.

Mendengar secara aktif, terutama bermanfaat, di sini oleh karena emosi-emosi yang bersifat disfungsional perlu ditiadakan, dan arus komunikasi bebas perlu ditumbuhkan, guna mengjangkau inti dari problem yang ada.[[39]](#footnote-39)

Konflik-konflik antar pribadi,kerapkali dikomplikasi oleh emosi-emosi tinggi, yang menyebabkan timbulnya perilaku yang kelihatan tidak beralasan sama sekalai irasional dan tidak logikal bagi orang yang mengamatinya sebagai pihak luar.

Upaya dari “luar” untuk melaksanakan intervensi, mungkin sekali akan menimbulkan reaksi sikap permusuhan,agresi dan penyerangan secara verbal maupun secara fisikal;atau mungkin pula reaksinya justru beralih ke ektrim lain, dan pihak lain yang bersangkutan menarik diri, bungkam beribu bahasa,dan timbul perasaan cemas dan takut.

Dalam situasi-situasi demikian, maka peranan sesorang manager adalah membantu melancarkan arus komunikasi atara pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik yang bersangkutan. 44

Ada sejumlah petunjuk yang dapat diikuti sehubungan denganapa yang telah dikemukakan.

Adapun petunjuk tersebut.

1. Pilihlah sebuah situasi yang tenang dan yang membantu, untuk mengadakan pembicaraan-pembicaraan;berilah perhatian sepenuhnya pada pertemuan tertentu;hindari interupsi-interupsi.
2. Perkirakanlah dan persiapkan diri sendiri untuk mendengar pembicaraan-pembicaraanyang tidak menyenangkan,yang kritikal,yang bersifat negatif, kacau penuh distorsi,atau orang-orang yang tidak mengucapkan sepatah kata pun,dan orang-orang enggan berbicara; dan dalam hal ini janganlah terkejut ataupun merasa tersinggung.
3. Upayakan agar emosi-emosi,perasaan perasaan, dan sentimen-sentimen yang ada,mendingin, hendaknya dalam kondisi demikian jangan kita membantah,ataupun berargumentasi, tetapi hal ini janganlah terkejut ataupun merasa tersinggung.
4. Dengarlah,terutama ungkapanperasaan sikap, sentimen-sentimen,nilai-nilai,persepsi-persepsi dan keyakinan-keyakinan, maupun data yang bersifat lebih obyektif.
5. Kekanglah emosi-emosi dari diri kita sendiri,bersikaplah netral;jangalah melakukan koreksi atau membantah ;janganlah menyalahkan orang atau mengkritik orang; janganlah menghakimi.
6. Upayakan agar pada langkah-langkah yang dikemukan, kita dapat memahami, merasakan dan menunjukan empati dengan pihak lain.

Menghindari:

1. Sewaktu persoalan tertentu kurang berarti ,atau sewaktu persoalan-persoalan yang lebih penting,memerlukan pemecahan atau penyelesaian
2. Apabila kita tidak melihat adanya kemungkinan untuk memenuhi kepentingan-kepentingan kita.
3. Sewaktu kekacauan potensial melebihi keuntungan-keuntungan yang dapat dicapai apabila ada penyelesaian.
4. Untuk membiarkan orang-orang yang berkonflik menjadi tenang kembali, dan mencapai perspektif yang tepat.
5. Sewaktu upaya mengumpulkan informasi,lebih penting dibandingkan dengan pengambilan keputusan segera.
6. Apabila pihak lain dapat menyelesaikan konflik tersebut secara lebih efektif
7. Apabila persoalan-persoalan yang sedang timbul, bersifat simtomatik, yang berkaitan dengan persoalan-persoalan lain. 45

Mengakomodasi atau meratakan:

1. Apabila kita sadar bahwa kita salah untuk memungkinkan didengarnya pendapat lebih baik, dan untuk menunjukan bahwa kita bersedia menerima pendapat yang lebih baik
2. Apabila persoalan-persoalan yang ada lebih penting bagi pihak lain, dibandingkan dengan bagi diri sendiri- untuk memuaskan pihak *Social Credits* lain,dan mempertahankan kerja sama.
3. Untuk membangun”kekuatan-kekuatan” sosial ( apabila kelak muncul persoalan-persoalan pada masa mendatang.)
4. Guna meminimasi kerugian,apabila kita “kalah” dala hal menghadapi persoalan yang berkembang.
5. Apabila harmoni dan stabilitas merupakan hal-hal maha penting
6. Untuk memungkinkan pihak bawahan belajar dari kekeliruan-kekeliruan mereka 46

12. Aneka Macam Macam Aspek Konflik

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan timbulnya sikap menolak terhadap perubahan adalah kurang adanya persesuaian antara kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan organisasi formal dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan para anggotanya.47[[40]](#footnote-40)

Organisasi formal, melalui perubahan-perubahan dalam metode-metode kerja atau organisasi kerja, dapat menjadi lebih produktif dan efisien.

Individu-individu dan kelompok-kelompok sosial mungkin menolak perubahan-perubahan demikian,oleh karena hal tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai manusia untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka sebagaimanusia di samping kebutuhan-kebutuahn sosial mereka. 48

Seorang pakar bernama Agryris menyatakan pendapatnya bahwa terdapat suatu ketidaksesuaian *(Incompability*) Dasar Atau Konflik Yang “Built-In” antara tujuan-tujuan organisasi formal, dan pengembangan psikologikal dari anggota individual.

Istilah konflik mencakup suatu varietas luas ,yang berkisar sekitar bentuk penerangan hingga pemogokan industrial, sampai para persaingan dan sikap tidak menyukai atau tidka senang.

Dalam arti katak yang luas ,konflik terjadi,apabila pencapaian tujuan terhalangi.

Kebanyakan bentuk konflik yang dapat diobservasi muncul, apabila dua pihak atau lebih, berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan yang sama sekali bertentangan satu sama lain.

Pencapaian tujuan pihak pertama ,menyebabkan pihak kedua tidak dapat mencapai sasarannya. Bentuk-bentuk yang sederhana adalah bentuk yang muncul di dalam sesorang individu tunggal. 49

1. Bentuk-bentuk konflik internal

Dua macam bentuk konflik yaitu frustasi dan konflik tujuan sekalipun munculnya kedua macam bentuk tersebut secara tipikal kurang dari pada dramatik.

Mereka mempengaruh i sang individu dalam hubungannya dengan lingkungan-lingkungan sosial dan organisasinya ,hingga dengan demikian kita perlu mempelajarinya.50

a) Frustasi[[41]](#footnote-41)

Bentuk konflik yang paling simple,yaitu frustasi, terjadi apabila kemampuan sesorang untuk mencapai sesuatu tujuan dihalangi oleh adanya penghalang atau kendala tertentu.

Seseorang karyawan misalnya ,ingin sekali menunjukan prestasi yang luar biasa hebatnya,tetapi (mungkin karena kemampuannya kurang) evaluasi-evaluasi tentang prestasinya tetap berada dalam rentang “rata-rata”

Maka,seseorang individu yang termotivasi, biasanya akan berupaya untuk mengatasi, meniadakan atau menguasai kekurangan tersebut.

Mungkin sekali individu tersebut mengikuti kursus-kursus malam hari untuk menambah pen getahuannya ,atau mengerjakan pekerjaan kantor di rumah dan sebagainya. 51

Andaikata upaya demikian tidak memberikan hasil yang diharapkan, maka timbulah gejala frustasi, dan akibatnya adalah bahwa mungkin orang yang bersangkutan, mengikuti pola perilaku yang kurang produktif.

1. Penghalang atau kendala tersebut mungkin”diserang” secara fisikal atau secara simbolikal) 52

Frustasi ditransformasi menjadi agresi dan imputs-imputs tersebut di salurkan terhadap sistem penilaian atau terhadap supervisor yang menilai.

Bentuk agresi tersebut berkisar sekitar tindakan merobek formolir penilaian, sampai menjelek-jelekan sang supervisor

Pernah pada sebuah perakitan mobil, seorang karyawan yang mengalami frustasi hebat, menembak supervisornya.

1. Andaikata penghalang aktual secara fisikal,phisikology,atau sosial sulit di serang,maka agresi dapat di ganti hingga pihak luar yang tidak berdosa tetapi yang lemah “menjadi sasaran (*Displaced Aggression*) Perilaku demikian bahkan kurang adaptif secara realistik,dan ia sama sekali tidak memecahkan atau mengatasi konflik yang terjadi.

Contoh: Orang kadang-kadang senang menyalurkan perasaan frustasi dengan jalan menyepak, kucing atau anjing ,atau memaki-maki istri atau anaknya, tetapi perilaku demikian sama sekali tiada hasilnya.

1. Dalam kondisi-kondisi adanya frustasi, maka perilaku mungkin beralih hingga cara-cara yang digunakan sebelumnya yang bersifat kurang adaptif, dn ia mungkin menunjukan terjadinya deteriosasi bahkan pada bidang-bidang yang tidak ada kaitanya dengan kejadian yang menimbulkan frustasi tersebut.[[42]](#footnote-42)
2. Frustasi, terutama, apabila di sertai dengan hukuman,dapat menyebabkan timbulnya perilaku yang sangat kaku dan tidak adaptif sama sekali, yang mungkin akan berlangsung terus sekalipun kedala telah ditiadakan agar tujuan lebih mudah di capai.

Orang yang bersangkutan dapat terpatri pada perilaku yang ada (*Fixate*), maksudnya ia dapat terus mempertahankan perilaku tidak produktifnya,dengan sikap tidak mengacuhkan efektifitasnya

1. Kadang-kadang frustasi yang berkelanjutan dan berkepanjangan dapat menyebabkan pihak yang bersangkutan “melarikan diri dari tujuan, dan bukan bertempur demi tujuan.

Andaikata tidak dipertaruhkan kelangsungan hidup, maka kadang-kadang orang angkat tangan dan meninggalkan situasi yang secara fiskal ataupun secara psikologikal.

Sikap apatis dan sikap bermusuhan dapat timbul dalam kondisi frustasi yang berkelanjutan dan yang berkepanjangan.53

**2.6 Mekanisme Pembentukan suatu Misi Perdamaian**

Dalam sebuah operasi misi pemeliharaan perdamaian PBB. Dewan Keamanan PBB (DK PBB) merupakan badan dalam organisasi PBB yang mempunyai tanggung jawab dan kewenangan utama.Badan-badan lain dalam PBB hanya dapat memberikan rekomendasi kepada negara-negara anggota , sementara Dewan Keamanan PBB mempunyai kekuasan untuk membuat keputusan yang mengikat untuk dilaksanakan oleh negara anggota PBB.[[43]](#footnote-43)

DK PBB terdiri dari 5 anggota tetap ( permanet members atau P5) dan 10 anggota tidak tetap ( non permanent members ).Negara –negara anggota tetap adalah Amerika Serikat , Rusia , Inggris, Perancis, dan China ,yang memiliki hak veto yaitu hak untuk mencegah atau menggagalkan suatu resolusi.Negara anggota tidak tetap dipili dalam sidang Umum (General Assemly ), berdasarkan basis regional degan masa keanggotaan selama 2 tahun.20

Sebelum memulai sebuah misi pemeliharaan perdamaian ,terdapat beberapa tahapan yang harus dilaksanakan .Ketika suasana konflik dirasakan mulai memburuk dan memerlukan penyelesaian ,PBB segera menyelenggarakan konsultasi awal dengan pemerintah calon negara tuan rumah misi , pihak-pihak yang berkonflik, organisasi regional serta pihak-pihak relevan lainya.Dalam fase ini Sekretaris Jenderal PBB dapat meminta penilaian strategis guna mengidentifikasi opsi keterlibatan PBB.

Tahapan ini dilanjutkan dengan penilaian lapangan terhadap situasi keamanan politik, militer dan kemanusiaan serta implikasinya terhadap kemungkinan adanya sebuah misi.Berdasarkan temuan ini ,Sekretaris Jenderal PBB akan membuat laporan kepada Dewan Keamanan PBB yang berisikan opsi pembentukan sebuah misi termasuk ukuran dan sumbr daya yang akan dilibatkan

Apabila DK PBB menilai penyelenggaraan misi pemeliharaan perdamaian merupakan langkah paling tepat ,Dewan Keamanan akan mengformalisasinya dengan menerbitkan sebuah resolusi .Resolusi itu juga menetapkan mandat akan ukuran misi serta menjelaskan tugas yang harus dilaksanakan.

Menindak lanjuti keputusan DK PBB tersebut , maka Sekretaris Jenderal PBB akan mengeluarkan perintah kepada United Nations Department of Peace Keeping Operations (UNDPKO) untuk melaksanakan operasi pemeliharaan perdamaian dengan membentuk serta [[44]](#footnote-44)menunjuk pelaksana operasi dan unsur-unsur pendukungnya.

Kegiatan selanjutnya adalah penggelaran pasukan (Deployment I sesegera mungkin dengan memperhatikan situasi politik dan keamanan di daerah misi .Pada setiap misi pemeliharaan perdamaian PBB, selalu terdapat tiga komponen pelaksana yakni militer ,polisi dan sipil yang berada dibawah satu koordinator yang merupakan perpanjangan tangan dari sekjen PBB yang di sebut Special Representative of Secretary General SRSG)

Sekretaris Jenderal PBB melaporkan secara perodik maupun insidensial implementasinnya kepada DK PBB .Atas laporan ini DK PBB melakukan penilaian akan keberlanjutan sebuah misi, apakah akan di lanjutkan , diperbaharuai atau di hentikan.

**2.7 Keikutsertaan Indonesia pada Misi Perdamaian PBB**

Indonesia mempunyai track record yang sangat baik dalam keikutsertaan pada misi perdamaian PBB.Partisipasi Indonesia dalam pemgiriman Pasukan pemeliharaan perdamaian PBB didasari atas semangat pembuakaan UUD 1945,khususnya Alinea IV, tentang komitment Indonesia untuk ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan , perdamaian abadi dan keadilan soasial.Selaian itu komitment tersebut juga tercermin di dalam kebijakan politik luar negeri Indonesia ,khususnya dalam hal upaya Indonesia untk turut berperan aktif menjaga keamana dan perdamaian dunia.

Dilihat dari perkembangan jumlah pasukan perdamaian Indonesia di PBB terdapat peningkatan[[45]](#footnote-45) signifikan keterlibatan Indonesia setelah akhir sebelum tahun 2006), total personil Indonesia hanya berada pada level 300-an peacekeepers,yang juga menepatkan Indonesia pada posisi ke 44 di dunia.

Hingga bulan juli 2012, Indonesia menduduki peringkat 16 dari 17 7 negara dalam daftar kontributor Operasi Pemeliharaan Perdamaian PBB,dengan 1,902 personel( data PBB per 31 Juni 2012) kontribusi tersebut terdiri dari 161 polisi ,25 Military Observers, dan 1.689 personel militer di 8 misi yaitu INIFIL (1345 personel, Lenanon),UNMISS (14 personel ,Sudan Selatan),UNISFA ( 1 personel ,Abyei Sudan ),UNAMID (151 personel,Darfur), MONUSCO (192 personel ,DRC UNMIL (1 personek ,Liberia), MINUSTAH (178 personel ,Haiti,UNSMIS, (11 personel , Suriah)

Indonesia juga telah memiliki visi dan misi untuk lebih mengembangkan peran dan partisipasi di dalam Peacekeeping Operations (PKO) atau misi Pemeliharaan Perdamaian .Khususnya meningakatnya peran ketiga komponen atau unsur Peacekeeping Operations yaitu ,militer , polisi dan sipil.Untuk komponen militer leading sector pengembangan telah dilakukan oleh Mabes TNI dan Pusat Misi Pemilihan Perdamaiannya dan bagi komponen polisi dilaksanakan oleh Mabes Polri yang juga memiliki Pusat Misi Pemeliharaan Perdamaian.Penggelaran Pasukan pemeliharaan perdamaian PBB dari komponenen TNI dan Polri akan tetap menjadi flagship kontribusi Indonesia di dalam berbagai misi perdamaian PBB.

1. United Nations : Police Advisor (UNPOL) adalah personel polisi di bawah United Nations Deparment of Peacekeeping Operation (UNDPKO).Secara universal ,tugas polisi adalah melindungi dan melayani masyarakat .Tugas ini dilaksanakan untuk meberi rasa aman bagi masyarakat yang pada akhirnya akan menigkatkan produktivitas masyarakat itu sendiri.Harapan akan kehadiran polisi ini berkembang semakin besar pada masyarakat yang sedang berada dalam situasi konflik.Polisi vital institusi kepolisian ini menyebabkan polisi menjadi salah satu komponen utama dalam sebuah misi pemeliharaan perdamaian PBB.[[46]](#footnote-46)

UN Police bertugas memperkenalkan bagaimana seharusnya polisi lokal dalam melaksanakan kegiatan community policing , contohnya four essential strategies (David Bailey),yaitu responding to individuals, consulting with communities, mobilijing communities dan solving recurring problems.Polisi PBB atau UN Police yang di tugaskan kedaerah misi secara garis besar akan berfungsi memberikan asistensi dalam memelihara keamanan dan ketertiban umum serta peningkatan kapasitas polisi lokal.Dalam ha ini UNDPKO mempercayakan mandat untuk melaksanakan misi pemeliharaan perdamaian tersebut kepada kedua UN Police ,yaitu Police Advicor (PA) dan Formed Police Unit)[[47]](#footnote-47)

Dalam operasi pemeliharaan perdamaian yang multidimensional saat ini, secara umum peran UN Police ,baik perab Police Advicor maupun FPU , adalah berdasarkan mandat yang di berikan oleh PBB.Adapun beberapa mandat yang diberikan kepada kedua UN Police tersebut adalah sebagai berikut:

a.Assist in implementing a comprehensive peace agreement , membantu pihak-pihak terkait dalam mengimplementasikan comprehensive peace agreement (perjanjian damai antara pihak yang terlibat konflik.

b.Monitor a cease fire to or cessation of hostilities allow space for political negotiations and a peaceful settlement of disputes,memonitor gencatan senjata untuk memudahkan petugas negosiasitor PBB dalam menyelesaikan konflik.

c.Provide a secure enviroment encouraging a return to normal civilian life,membuat situasi menjadi kondusif dengan kembalinya ke kehidupan sipil yang normal.

d.Present the outbreak or spilover of conflik across borders,mencegah konflik yang lebih luas

e.Lead states or teritories through a transition to stable goverment based on democratic principles.Good governance and economic developement memandu pihak pemerintahan yang bertikai dalam masa transisi kearah stabilitas pemerintahan yang berdasarkan prisip-prinsip demokrasi pemerintahan yang baik ,dan perkembangan ekonomi yang baik.

Pada prakteknya di daerah misi , kedua polisi PBB, baik Police Adviser dan FPU, bertugas berdasarkan masing-masing tugas khusus yang diberikan fasilitas dan kelengkapan dari masing-masing personel,baik Police Adviser maupun FPU memiliki perbedaan masing-masing sehingga peranannya dalam menjalankan misi perdamaian PBB di daerah misibisa saling bersinergi satu sama lain.

1. Police Advicer

Police Advicer adalah polisi PBB yangbertugas memberikan pelatihan kepada polisi lokal.Aktivitas lain dari Police Advicer yang bertujuan untuk membangun kepercayaan adalah pemolisian Masyarakat (Community Policing), yaitu strategi operational polisi untuk mendorong kerjasama masyarakat untuk menjadi partner polisi dalam hal pencegahan kejahatan.

Police Advicer memiliki tugas dan peran dalam menjalankan misi perdamaian PBB.Secara khusus ,tugas dan peran Police Adviser adalah meliputi

1. Reform and restructuring of local police agrncies ,reformasi dan merestrurisasi polisi lokal
2. Advising monitoring and training of local polici agencies ,memberikan nasihat tentang tugas dan fungsi serta peraturan-peraturan sesuai dengan standar polisi international sehingga apabila terdapat kekeliruan dapat memberikan masukan dan perbaikan ,melakukan pembinbingan dan pendampingan (monitoring )dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok kepolisian ,serta melaksanakan pelatihan (training) bagi peningkatan kemampuan baik secara individu maupun organisasi kepolisian lokal sekaligus penasehat dan pelatihan terhadap polisi lokal.
3. Assistance with judicial and penal reform memberikan bantuan dalam mereformasi sistem peradilan lokal
4. Supervising and conducting elections , mengawasi pelaksanaan pemelihan umum.
5. Promoting respect for human right and investigating alleged violations, mempromosikan untuk menghormati hak asasi manusia HAM dan menginvestigasi dugaa pelanggaran HAM.
6. Assisting with post –conflic recovery and rehabilitation, membantu pemulihan dan merehabilitasi pasca konflik.
7. Setting up a transitional administration of a territory as it moves towards political settlement , menyiapkan transis pada administrasi pada masa transisi pada suatu wilayah kekuasaan atau negara ketika menju ke arah proses penyelesaian konflik yang terjadi.
8. Helping former opponents to implement comples peace agreement by liaising with a range of political and civil groups , membantu pihak yang bertikai dalam mengimplementasikan perjanjian perdamaian melalui penghubung berkoordinasi dengan kelompok politik dan sipil
9. Supporting the delivery of humanities assiatance , membantu pendistribusian bantuan kemanusiaan
10. Assisting wirh the disarmament , demobilisasi and reintegration(DDR) of former combantantas, membantu proses demobilisasi , pelucutan senjata dan reintegrasi (DDR) mantan kombatan

2. Formed Police Unit (FPU)

Formed Police Unit (FPU) adalah suatu unit yang terdir dari 140 personel kepolisian yang bergerak ,secara kesatuan dan vertugas untuk melakukan pengendalian massa , melindungi staff dan peralatan personal PBB dalam perjalanan dinas ke daerah yang di anggap tidaka aman di daerah misi.[[48]](#footnote-48)

1. Latar Belakang Terbentuknya FPU

FPU pertama kali diterjunkan pada tahun 1999 kemisi United Nations Mission in Kosovo (UNMIK) dan telah berkembang menjadi 60 unit dengan jumlah personel lebih dari 6000orang di tahun 2010.Kebutuhan akan adanya sebuah FPU baru dirasakan pada dekade 1990-an ketika PBB sedang melaksanakan kegiatan pengerahan misi operasi peacebuilding besar-besaran.Saat itu dirasakan adanya kebutuhan akan adanya pengisi kekosongan antara operasi stabilisasi keamanan yang dilaksanakan oleh komponen militer PBB denhan kegiatan statebuilding yang dilakukan oleh komponen sipil PBB.Melalui suatu pengkajian yang mendalam ,PBB meyakini komponen adalah yang paling tepat untuk mengisi kekosongan itu.

b. Tugas dari FPU

1. Sesuai mandate PBB tugas FPU adalah:

1. Pengamanan terhadap terhadap personil PBB dan fasilitasnya
2. Melaksanakan patrol diseputaran markas-markas PBB.
3. Mengadakan pengamanan terhadap markas PBB bila terjadi unjuk rasa atau serangan dan sebagainnya.
4. Mengadakan pengamanan VIP (Joint Patrol) dengan polisi local
5. Melaksanakan patrol gabungan (joint patrol) dengan polisi lokal
6. Mengamankan kamp pengungsi selama 24jam /7 hari

Selain tugas pokok yang disebutkan diatas ,FPU juga melakukan tugas-tugas pendukung yaitu :

1. Memberikan perlindungan kepada masyarakat sipil
2. Pengembangan kapasitas kepolisian lokal antara lain pelatihan pengendalian massa.

3. Polisi Republik Indonesia : Biro Misi International

Indonesia terus berusaha untuk memiliki peranan aktif dalam menjalankan misi pemeliharaan pardamaian dunia agar sejalan dengan salah satu tujuan nasional yang tercantum dalam alinea ke-4 pembukaan Undang –Undang Dasar 1945 untuk ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan. Perdamaian abadi dan keadilan sosial .Hal ini juga yang menjadi dasar bagi Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk memperbesar perannya dalam kancah International.[[49]](#footnote-49)

Keberadaan Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 juga semakin mempertegas keikut sertaan Polri dalam misi pemeliharaan perdamaian.Pasal 41 ayat 3 undang-undang ini berbunyi”Kepolisian Negara Republik Indonesia membantu secara aktif tugas pemeliharaan perdamaian dunia dibawah bendera Perserikatan Bangsa-Bangsa”.Maka pembentukan suatu bagian yanh dapat fokus dalam tujuan luhur ini sangat diperlukan dan pembentukan Biro Misi nternational dalam tubuh Polri membawa harapan yang lebih positif agar tujuan ini dapat terus terlaksana dengan baik.

1. Latar Belakang Pembentukan Biro Misi Internasional

Sampai dengan terbentuknya Divisi Hubungan Polri October tahun 2010, Polri telah mengirimkan 693 Police Advicer dan 1 Unit Formet Police Unit yang berkekuatan 140 personel ke 9 misi pemeliharaan perdamaian PBB.Berbagai apresiasi positif telah berhasil di raih oleh para duta Polri itu baik dari PBB host country maupun dari negara lain,keberhasilan ini tidak berarti tidak ada masalah dalam pelaksanaanya .Permasalahan-permasalahan ini bisa timbul baik pada tahap perencanaan ,penyiapan ,pemberangkatan maupun pengakhiran tugas personel yang terlibat dalam misi perdamaian.Penyebab utama dari timbulnya hambatan-hambatan tadi adalah ketidak jelasan kesatuan yang bertindak sebagai koordinator/penjuru dalam pengiriman personel kedalam sebuah misi pemeliharaan perdamaian .Oleh karena itu, diperlukan keberadaan suatu kesatuan yang secara khusus bertugas untuk mengkoordinasi langkah-langkah penyelenggaraan misi pemeliharaan perdamaian PBB oleh Polri.

Sementara itu,perkembangan jaman telah menciptkan tuntutan baru bagi profesionalisme Polri.Hadirnya institusi kepolisian sipil yang berbasiskan prinsip-prinsip dan standar perpolisian demokratis ( democratic policing) bersifat mutlak.selain itu, berkembangnya berbagai bentuk dan jenis kejahatan juga menuntut Polri untuk terus mengembangkan kemampuan untuk memberikan rasa aman kepada masyarakat.

Kesadaran akan perlunya pengembangan kapasitas ini ditindak lanjuti oleh Polri dengan upaya mencari peluang kerjasama dengan negara maupun lembaga donor lainnya.Sampai dengan tahun 2010,Polri telah berhasil melakukan kerja sama dengan beberapa negara maupun lembaga donor yang menghasilkan bantuan pelatihan maupun pengadaan sarana dan prasarana.Hanya saja kerja sama dilakukan secara parsial oleh kesatuan-kesatuan terkait,dengan kata lain belum ada konsep kerja sama internasional di bidang pengembangan kapasitas yang konprehensif dan itegral .Prakter-prakteknkera sama seperti ini memungkinkan timbulnya duplikasi kerja sama, tidak adanya pengendalian kwalitas ,serta tidak maksimalnya pemanfaatan peluang,bahkan menjadikan kerja sama itu kontra produktif.

Untuk menjawab tantangan-tantangan di atas ,berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 21 Tahun 2010 pasal 23 tentang Organisasi dan Tata kerja tingkat Mabs Polri telah di bentuk Biro Misi Internasional(Rominsinter )sebagai satuan kerja kerja di bawah Divisi Hubungan Internasional Polri.Biro Misi Internasional ( Romisinter( bertugas menyelenggarakan misi internasionalPolri di bidang perdamaian PBB dan kemanusiaan serta kerjasama pengembangan kapasitas Polri.

2. Bagian-bagian dalam Biro Misi Internasional

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Biro Misi Internasional dilaksanakan oleh 2 bagian,yakni Bagian Perdamaian dan Kemanusiaan (Bandamkeman) dan bagian pengembagan kapasitas (Bagkembangtas)

a. Bagian Misi Perdamaian dan Kemanuasiaan

Bagdamkeman bertugas menyelenggarakan misi perdamaian dan misi kemanuasian non-konflikdalam wadah organisasi inernasional.Didalam pelaksanaan nya tugas dan fungsi meliputi kegiatan perencanaan ,penyiapan personel,sarana prasarana ,pembekalan pendidikan dan pelatihan ,pengiriman,pengkhiran tugas ,monitoring dan evaluasi serta koordinasi dengan instansi terkait.[[50]](#footnote-50)

Dalam melaksanakan tugas,Bandamkeman di bantu oleh

1. **Sub bagian Perencanaan Kegiatan (Subbagrengiat) yang bertugas :**

Merencanakan penugasan misi perdamaian dan kemanusian di luar negeri ,memfasilitasi penyiapan personel polri yang akan ditugaskan ,termasuk didalamnya mengkoordinasikan dengan perwakilan tetap RI di PBB New York dalam rangkan misi perdamaian dan misi kemanusiaan.

1. **Sub Bagian pembekalan dan Pelatihan (Subbagkekl)yang bertugas:**

Menyelenggrakan pelatihan dan pembekalan terhadap personel polri yang akan ditugaskan, termasuk mengkoordinasikan kebutuhan perlengkapan dan peralatan yang di perlukan di daerah penugasan di luar negeri.

**3) Sub Bagian Monitor dan Evaluasi (Subbagmoney)yang bertugas :**

Melaksanakan fingsi pengawasan dan pengendalian melalui kegiatan-kegiatan supervisi,monitoring,analisa dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas bagi personel polri yang sedang bertugas di daerah misi (mission area),baik anggota Formed Police Unit (FPU) maupun Pilice Advicer (PA)

b. Bagian Pengembang Kapasitas

Bagian ini bertugas melaksanakan kerja sama international dan menjalani hubungan dengan staff kedutaan dan atase kepolisiaan negara akreditasi di Indonesia dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia polri dan pembangunan sarana prasarana Polri.[[51]](#footnote-51)

4. Misi Perdamaian International oleh Polri

Polisi Republik Indonesia memiliki peranan aktif dalam mengikuti misi pemeliharaan yang di amanatkan oleh PBB,yaitu salah satunya dengan mengirimkan personelnya untuk mengikuti misi UNMIS .Penugasan personel Polri dalam misi di Sudan yang di beri UNMIS adalah mendukung Resolusi DK PBB nomor 1590(SCR-1590) tanggal 24 Maret 2005.Misi ini merupakan implementasi kesepakatan damai antara Pemerintah Sudan (Governmet of Sudan)dengan kelompok perlawanan di wilayah Sudan Selatan (South Sudan)yaitu Sudanese People Liberation Movement /Army(SPLM/A)

Personel Polri dalam misi perdamaian PBB diSudan (UNMIS) bertugas sebagai Police Advicer ,yaitu melaksanakan program reformasi dan restruturisasi Kepolisian Sudan menuju Kepolisian yang demokratis dengan standar internasioanl mendukung pelaksanaan CPA (Comprehensive Peace Agrement) pada hari kedua belah pihak ,serta menjamin penegakan HAM sebagaimana yang tercantum dalam mandat PBB.Selain itu Polri jug memiliki Personel Formed Unit yang turut berperan dalam menjalankan misi pemeliharaan perdamaian yang di manatkan oleh PBB.

5. FPU Indonesia

FPU Indonesia lahir setelah adanya puntuk mempersiapkan 140 personel permintaan dari PBB kepada Polri untuk mempersiapkan 140 personil kepolisian untuk di tugaskan di Darfur ,Sudan permintaan tersebut di tindak lanjuti dengan mengadakan seleksi bagi anggota Polri,terutama personil Brimob dengan difokuskan kepada kemampuan berbahsa asing (Bahasa Inggris) dengan tidak mengabaikan kesehatan dan fisik ,serta kejiwaan .[[52]](#footnote-52)

Pada Operasi PBB yang sedang berlangsung ,yaitu United Nations African Mission in Darfur (UNAMID),Pemerintah atau Markas Besar Kepoli siaan Negara Republik Indonesia mengirimkan kontingen Garuda Bhayangkara atau satuan satgas Formed Police Unit (armed police) untuk terlibat dalam Operasi pemeliharaan Perdamaian PBB.Keikutsertaan Polri dalam misi ini sesuai tujuan nasional Indonesia ,yaitu “untuk ikut memelihara perdamaian abadi dan ketertiban dunia”

Sejak dimulainya misi UNAMID ini,Pemerintah Indonesia telah mengirimkan tiga Kontingen ,dengn jumlah personil 140 orang,yang masing-masing bertugas selama 1 ( satu) tahun.Pemerintah Indonesia juga telah mengirimkan lebih kurang 20 pengamat militer dan pengamat polisi dalam misi ini .selain Indonesia ,terhadap pula 15 FPU dari berbagai negara seperti Jordan ,Mesir, Pakista, Bangladesh, Senegal, Nepal dan Nigeria.

1. Sejarah Pembentukan FPU Indonesia

Pemgiriman personil Indonesia ,khususnya personil Polri ke misi pemeliharaan perdamaian PBB telah dilaksanakan sejak beberapa tahun lalu .dalam bentuk Civilian police atau polisi tidak bersenjata (Unarmed Police ) maupun Formed Police Unit (Armed Police )di antaranya [[53]](#footnote-53)

**a. Masih bergabung dengan ABRI (Angkatan Bersenjata Republik Indonesia) dengan nama kontingen Garuda Indonesia**

a)1989-1990 di Namibia (UNTAG);

b)1992-1993 di Kamboja (UNTAC);

c)1994 tahun di Mojambik (UNOMOJ);

d)19996-1998 di Timor Slovania(UNTAES);

e)1996-2002 di Bosnia (UNMIBH);

**b. Sejak tahun 1999,Polri terpisah dari ABRI ,sebutan berubah menjadi kontingen Garuda Bhayangkara:**

a)2002 di Afganistan (UNAMA);

b)2007 sampai dengan Juli 2011 di Sudan (UNMIS);

c)2008 sampai sekarang di Darfur Sudan (UNAMID);

d)2010 sampai sekarang di Haiti (MINISTAH);

Atas prakarsa PBB sebagaimana ditetapkan dalam resolusi DK PBB Nomor 1769 tahun 2007,yang memberikan mandat kepada United Nations Department of peacekeeping Operations (UNDPKO) untuk melaksanakan Hybrid Operations ,operasi gabungan antara PBB dan Uni Afrika di Darfur,Sudan atau Unamid yang di mulai tanggal 1 Januari 2008 dengan melibatkan 19.555 personel militer dari Uni Afrika , 3.772 personil polisi dan 19 FPU, maka Pemerintah dan markas besar Kepelisian Negara Republik Indonesia membentuk Satuan Tugas Unit Polisi berseragam (Formed Police Unit /FPU)Indonesia untuk bergabung dalam UNAMID guna melaksanakan misi pemeliharaan di Darfur ,Sudan.

Latar Belakang dari pembentukan FPU ini juga yaiut atas permintaan Sekretaris Jenderal Perserikatan Bangsa-Bangasa kepada Pemerintah Repubik Indonesia agar Republik Indonesia dapat ikut serta dalam misi pemeliaharaan perdamaian di Darfur.Ini juga merupakan hasil dari pertemuan konsultasi antara Pemerintah dengan Dewan Perwakilan Rakyat pada tanggal 24 Januari 2008,yang memperoleh kesepakatan bahwa perlunya mengirimkan FPU Indonesia untuk misi pemeliharaan perdamaian di Darfur Sudan

2. Dasar Hukum Pembentukan FPU Indonesia

Dasar Hukum dari pembentukan FPU Indonesia ini sebagimana tertuang dalam poin poin yang terkandung dalam keputusan Presiden RI nomor 4 tahun 2008 tentang Satuan Satgas Unit Polisi Berseragam(Formed Police Unit /FPU)Indonesia dalam misi pemeliharaan perdamaian di Darfur ,Sudan yang berbunyi:

**Pertama :**

Membentuk Satuan Tugas Polisi Unit Berseragam (Formed Police Unit /FPU) Indonesia selanjutnya di sebut dengan FPU” untuk bergabung dalam UNAMID guna melaksanakan misi pemeliharaan perdamaian di Darfur, Sudan

**Kedua**

Kebijakan dalam rangka penyiapan dan pelaksanaan tugas operasional FPU Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA ditetapkan oleh Kepolisian Negara republik Indonesia

**Ketiga:**

Dalam rangka penyiapan dan pelaksanaan tugas operasional FPU Indonesia ,Kepolisian Negara Republik Indonesia melakukan:

1.Seleksi 140 personel Polri untuk bergabung dalam Satuan Tugas FPU Indonesia

2.Pelatihan pra operasi untuk pelaksanaan tugas operasinal Satuan Tugas FPU Indonesia

3.Proses pengadaan peralatan dan perlengkapan perorangan dan kesatan yang di perlukan Satuan Sagtas FPU Indonesia

4.Koodinasi dengan Menteri Luar Negeri untuk persiapan dan pelaksanaan tugas operasional Satuan Tugas FPU Indonesia .

5.Koordinasi dengan Menteri Keungan untuk menyiapkan Dukungan Anggran guna mendukung penyiapan dan pelaksanaan tugas operasional Satuan Tugas FPU Indonesia

6.Pengendalian dan pemantauan pelaksanaan tugas operasional Satuan Tugas FPU Indonesia selama melaksanakan misi pemeliharaan perdamaian di Darfur.

Keputusan Presiden di atas menjadi salah satu dasar hukum bagi pembentukan FPU Indonesia untuk selanjutnya menjalankan misi pemeliharaan perdamaian dan turut serta dalam mewujudkan perdamaian dunia di bawah bndera PBB.

Selain itu ,dasar hukum mengenai FPU Indonesia di bahas dalam peratuan Presiden Republik Indonesia nomor 50 tahun 2010 tentang Satuan Tugas Unit Polisi Berseragam (Formed Plice Unit /FPU)Indonesia dalam misi pemeliharaan perdamaian di Darfur ,Sudan yang bebunyi

**Pasal I**

Dalam peraturan Presiden yang di maksud dengan Satuan Tuga Unit Berseragamntuk (Formed Police Unit/FPU) yang selanjutnya disebut dengan FPU Indonesia adalah Pasukan Garuda Bhayangkara yang di bentuk dan di tugaskan

Sebagai Pasukan FPU Indonesia dalam Misi pemeliharaan di Darfur ,Sudan

**Pasal 2**

Pembentukan Pasukan FPU Indonesia berdasarkan peraturan Presiden ini merupakan tindak lanjut dan merupakan satu kesatuan dengan pasukan FPU Indonesia yang di bentuk berdasarkan Keputusan presiden Nomor 4 Tahun 2008 tentang Satuan Tugas Unit Polisi Berseragam ( Formed Pilice Unit/ FPU) Indonesia dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian di Darfur ,Sudan dan keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2008 tentang penambahan Pasukan Satuan Tugas Polisi Berseragam (Formed Police Unit /FPU) Indonesia dalam misi Pemeliharaan Perdamaian Dardur ,Sudan

**Pasal 3**

Pembentukan Pasukan FPU Indonesia di laksanakan sesuai dengan kebutuhan dan atas permintaan Perserikatan Bangsa-Bangsa.

**Pasal 4**

1. Pembentukan Pasukan FPU Indonesia dilaksanakan oleh KepalaKepolisian Negara Republik Indonesia
2. Pembentukan Pasukan FPU Indonesia Sebagaimana di maksud pada ayat (1)dilaksanakan melalui:

a.Seleksi Personel Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan jumlah yang diminta oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa

b. Pelatihan pra operasi untuk pelaksanaan tugas operasinal Satuan Tugas FPU Indonesia

c. Proses pengadaan peralatan dan perlengkapan perorangan dan kesatan yang di perlukan Satuan Sagtas FPU Indonesia

**Pasal 5**

1. Pengiriman Pasukan FPU Indonesia yang ditugaskan dalam misi pemeliharaan perdamaian di Darfur ,Sudan sebagai Pasukan FPU Indonesia pengganti bagi Pasukan FPU Indonesia yang ditarik karena telah berakhir masa tugasnya ,dilaksanakan oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia

2. Ketentuan mengenai pengiriman dan penarikan Pasukan FPU Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Kepala Kepolisiaan Negara Republik Indonesia

**Pasal 6**

Menteri Luar Negeri mengambil langkah-langkah yang diperlukan dan berkoordinasi dengan Perserikatan Bangsa-Bangsa dalam rangka penyiapan pengiriman Pasukan FPU Indonesia serta dalam proses dari Perserikatan Bangsa-Bangsa atas biaya pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana Pasukan FPU Indonesia

**Pasal 7**

1. Segala biaya yang diperlukan bagi pelaksanaan pembentukan dan kegiatan Pasukan FPU Indonesia dalam misi pemeliharaan di Darfur, Sudan dibebankan kepada:

a. Anggaran Pendapatan Belanja Negara untuk pembentukan Pasukan FPU Indonesia

b. Perserikatn Bangsa-Bangsa melalui proses reimbursement untuk biaya pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana Pasukan FPU Indonesia di Darfur ,Sudan.

2) Dalam rangka pembiayaan pembentukan Pasukan FPU Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a Menteri Keungan berkoordinasi dengan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia

3) Dalam rangka pembiayaan pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana Pasukan FPU Indonesia melalui proses reimburment dari Perserikatan Bangsa-Bangsa sebagaimana dimaksud pada ayat 1 huruf b ,Menteri Keungan berkoordinasi dengan Menteri Luar Negeri dan Kepala Kepolisiaan Negara Republik Indonesia.

**Pasal 8**

Kepala Kepolisiaan Negara Republik Indonesia melaporkan hasil pembentukan dan pengiriman Pasukan FPU Indonesia dalam misi pemeliharaan di Darfur ,secara berkala kepada Presiden sekurang-kurangnya 6 (enam( bulan sekali atau sewaktu-waktu apabila diperlukan .

**Pasal 9**

Ketentuan lebih lanjut yang di perlukan bagi pelaksanaan Peratuaran Presiden ini di atur oleh Menteri Luar Negeri, Menteri Keuangan ,dan kepala Kepolisiaan Negara Republik Indonesia baik secara bersama-sama atau secara sendiri-sendiri sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

**Pasal 10**

Pada saat mulai berlakunya Peraturan Presiden ini:

a. Pasukan FPU Indonesia yang sedang melakukan tugas misi pemeliharaan perdamaian di Darfur,Sudan tetap melaksanakan tugasnya sampai dengan berakhir masa tugasnya dan digantikan dengan pasukan FPU Indonesia pengganti yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden ini.

b. Pembiayaan yang digunakan Pasukan FPU Indonesia sebagaimana dimaksud pada huruf a, baik melalui anggrana Pendapatan dan Belanja Negara maupun proses reimbursment dari Perserikatan Bangsa –Bangsa yang belum terselesaikan terlebih dahulu sesuai dengan ketentuan peratran perundang-undangan.

Peraturan Presiden di atas menjadi dasar hukum bagi keberadaan FPU Indonesia ,yang hingga saat ini masih melaksanakan tugasnya dan turut serta dalam menjalankan misi pemeliharaan perdamaian PBB,khususnya dalam misi United Nation African in Darfur (UNAMID)

3. Visi dan Misi FPU Indonesia

1) Visi FPU Indonesia

Untuk dapat mewujudkan visi tersebut selanjutnya akan dijabarkan dalam misi FPU Indonesia melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:[[54]](#footnote-54)

a. Membantu pihak-pihak yang bertikai dalam mematuhi dan melaksanakan perjanjian damai Darfur atau Darfur Peace Agreement (DPA) dan perjanjian-perjanjian berikutnya dengan berkontibusi terhadap perlindungan warga sipil serta mewujudkan keamanan Darfur.

b. Memungkinkan kondisi yang memungkinkan akses tanpa hambatan para sukarelawan dan pengiriman bantuan kemanuasiaan.

c. Mengembalikan pengungsi ke rumah mereka masing-masing sehingga memungkinkan membangun rekonsiliasi dan membangun rasa percaya diri masyarakat demi terciptannya perdamaian ,keamanan dan stabilitas Darfur

d. Memberikan bantuan dan pertolongan kepada penduduk sipil di kam-kamp pengungsi yang membutuhkan pengamanan dalam rangka kelangsungan hidup.

e. Melaksanakan pengawal dan pengamanan polisi PBB yang sedang melaksanakan tugas di kamp-kamp pengungsi.

f. Melaksanakan pengawalan dan pengamanan personil dari badan PBB lainnya yang sedang melaksanakan tugas di daerah misi.

**2.8 Perkembangan Konflik di Darfur Sudan**

Konflik etnis berkepanjangan yang terjadi di Darfur telah mengakibatkan banyak penduduk Sudan kehilangan tempat tinggalnnyadan memaksa mereka mengunsi ke kota-kota laidan bahkan ke negara tetangga Sudan ,turut terkena dampak dari konflik Darfur karena sejumlah besar korban konflik bergerak mengungsi kesana.Situasi dimana Chad menjadi negara penumpang korban konflik menyebabkan ketidakstabilan dalam negeri serta ketegangan dalam hubungn diplomatik sudan dengan Chad,yang di anggap mencampuri urusan dalam negeri Sudan .PBB pun telah membentuk peacekeeping operation untuk menjaga stabilitas wilayah pengungsi Sudan di Chad sekaligus monitoring keadaan terutama di daerah perbatasan.[[55]](#footnote-55)

Bantuan tambahan personel ke dalam UNAMID juga didapat dari negara-negara lain. Pada 22 Desember 2008 ,Pakistan mengirim sebanyak 85 personel untuk membantu pasukan perdamaian PBB dan Uni Africa di Darfur.Ethiopia juga mengirim dua tim logistiknya untuk membantu peralatan militer termasuk perbekalan ,transportasi,serta perawatan bagi persenjataan yang dimiliki oleh UNAMID.

Akan tetapi ,dalam melaksanakan mandatnya UNAMID menghadapi beberapa hambatan yang berpengaruh terhadap peacekeeping operation yang sedang di jalankan .Hambatan-hambatan tersebut antara lain mencakup

* Kurangnya kerja sama dari pemerintah Sudan
* Lambatnya Kesiapan pasukan dan kontribusi polisi untuk ditempatkan;
* Sulitnya arus bantuan logistik ke pasukan akibat situasi konflik di Darfur

Pasukan UNAMID pun tidak luput dari serangan .Transportasi yang di gunakan UNAMID untuk membawa perbekalan dan peralatan, serta untuk berpindah dari satu wilayah ke wilayah lain seringkali di bajak.Sehingga alat bantu UNAMID dalam melaksanakan berbagai mandat terhambat akibat serangan-serangan tersebut yang terjadi pada 27 Desember 2009 disana satu orang dari pasukan UNAMID tewas akibat serangan yang di lakukan oleh kelompok bersenjata di dekat kota ElFasher[[56]](#footnote-56)

Pada 8 Februari 2008, beberapa kota di wilayah Darfur diserang oleh Janjaweed dan mengkibatkan kematian 115 orang dan memaksa 30.000 orang kehilangan tempat tinggalnya .Kemudian pada 10 Mei , kelompok pemberontak-pemberontak ini telah mencapai batas luar Khartoun,tetapi dapat ditekan balik oleh Pemerintah Sudan.Kejadian ini berujung pada pemutusan hubungan diplomatik Sudan kepada Chad, yang dianggap mmbantu operasi pemberontakan kelompok oposisi.

Serangan-serangan yang etrjadi di Darfur Utara dan perampokan yang terjadi hampair di seluruh wilayah disebutkan oleh Sekretaris Jenderal PBBBan Kimoon sebagai gangguan terhadap situasi keamanan yang menghambat efektifitas berjalannya UNAMID. Bahwa kedua kelompok bersenjata yang memulai konflik terus berusaha untuk mencapai kesepakatan memulai jalan militer dan hanya menghasilkan sedikit kemajuan dalam proses implementasi Darfur Peace Agreement yang disetujui di tahun 2006

Deklarasi Unilateral yang disusun oleh Al Bashir tidak berpengaruh terhadap segala tindak kekerasan yang ada.Deklarasi tersebut mendapatkan penolakan dari kelompok pemberontak karena dianggap sebagai propaganda untuk menghindari tuduhan dari ICC.PBB mengutuk serangan udara dan operasi militer lainnya yang terus dilakukan oleh pemerintah Sudan.

Serangan terhadap pasukan perdamaian PBB dan para pekerja misi lemanusiaan juga terhadap berlangsung sepanjang tahun 2008 pada 8 Januari angkatan bersenjata Sudan menyerang convoi perbekalan milik UNAMID.Pada bulan Mei tentara Nigeria yang bergabung dengan UNAMID diserang oleh sekelompok orang bersenjata.Berlanjut pada 29 Mei pada penembakan seorang inpektur polisi sipil asal Uganda didalam kendaraan UNAMID di dekat kamp pengunsian di Darfur Utara .Insiden serius terhadap pasukan perdamaian gabunngan PBB dan Uni Afrika terjadi ketika patroli pasukan militer dan polisi diserang oleh suatu kelompok bersenjata yang berujung pada kematian 7 personel tersebut dan mendesak agar pemerintah Sudan untuk menindak tegas para pelaku inisden tersebut.

Kondisi negative Peace tidak lagi dapat di pertahankan penyerangan tidak hanya ditujukan kepada pasukan perdamaian UNAMID namun juga terhadapa para pekerja misi kemanusiaan.Hingga Desember 2008,sebanyak 11 pekerja misi kemanusiaan telah terbunuh.Penculikan terhadap staf misi kemanusiaan dan perusakan terhadap kendaraan yang di gunakan untuk misi kemanusiaan PBB telah menjadi hambatan terhadap keseluruhan misi kemanusiaan yang dijalankan di Darfur[[57]](#footnote-57)

Meskipun demikian , usaha-usaha untuk mencapai perdamaian melalui jalur politis tetap dijalankan .Perwakilan dari PBB dan Uni Afrika ,Jan Aliasson dan Salam Ahmed Salim, turut melibatkan organisasi/komunitas internasional lainnya untuk melakukan mediasi kepada pemerintah Sudan dan kelompok pemberontak agar kedua pihak tersebut dapat berada dalam posisi yang kondusip untuk kembali membahas negosiasi perdamaian.Namun hal ini gagal tercapai, karena kedua belahpihak tidak mau meninggalkan keinginan mereka untk mencapai tujuan masing-masing melalui penggunaan kekuatan militer.

Penyerangan terhadapa para personel yang begabung didalam UNAMID serta buntunya mediasi dan negosiasi melalui jalur politis yang dilakukan oleh PBB dan Uni Afrika dianggap sebagai kegaggalan UNAMID dalam menjalankan Peacekeeping Operation di Darfur,dimana seharusnya UNAMID mampu menekan kemungkinan terjadinnya eksklamasi kekerasan oleh kedua belah pihak yang betikai dan dapat menciptakan kembali stabilitas agar proses implementasi perjanjian yang telah disepakati dapat berjalan dengn baik .Berdasarkan pertimbangan tersebut.Dewan keamanan memperpanjang mandat UNAMID setahun lagi hingga tahun 2009,seperti yang tercantum di resolusi DK PBB 1828.

Pada tanggal 29 Januari 2011, para pemimpin Gerakan pembebasan dan Keadilan dan Gerakan Keadilan dan Kesetaraan mengeluarkan penyataan bersama yang menyatukan komitmen merekan untuk perundingan Doha dan setuju untuk menghindari forum doha pada tanggal 5 Februari 2011.Kemudian pada bulan februari 2011, pemerintah Sudan sepakat untuk kembali di forum perdamaian Doha dengan tujuan untuk menyelesaikan perjanjian perdamaian baru pad akhir bulan tersebut.Pada tanggal 23 Februari 2011, baik pembebasan dan Gerakan Keadilan dan Gerakan Keadilan mengumumkan bahwa merka sekarang menolak dokumen perdamaian yang di usulkan oleh para mendiator di Doha.[[58]](#footnote-58)

Pada taggal 9 Maret 2011,Presiden mengumumkan bahwa dua negara atau lebih akan dibentuk di Darfur yaitu Darfur Tengah dan Timur sekitar Jalingei Darfur sekitar Ed Daein.Kgi pengaruh dari keputusan resmi Presiden ini belum dirilis .Kelompok-kelompok pemberontak memprotes dan menyatakan bahwa ini adalah tawaran untuk lebih membagi pengaruh dari kelompok-kelompok yang ada di Darfur.

Dalam Bab selanjutnya akan dijelaskan mengenai sejarah dari konflik berkepanjangan yang terjadi di Sudan dan latar belakang dari konflik Darfur.Mengkaji penyebab dari terjadinya konflik tersebut dan kemudian membahas lebih jauh mengenai misi pemeliharaan perdamaian UNAMIS ,yang di upayakan oleh PBB di Darfur ,Sudan[[59]](#footnote-59)

1. ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari Hlm 442 [↑](#footnote-ref-1)
2. ) Toar Waraney Dajoh, *“Peranan Persertikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dalam Mengatasi Masalah Konflik Etnis di Darfur”.*

   3 ) Ade Maman Suherman, *Organisasi Internasional dan Intergrasi Ekonomi Regional dalam Perspektif Hukum dan Globalisasi”* (Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2003).

   4 ) Toar Waraney Dajoh, *Op.City* [↑](#footnote-ref-2)
3. 5 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari Hlm 448 [↑](#footnote-ref-3)
4. 6 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari Hlm 452,453 [↑](#footnote-ref-4)
5. 7 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari [↑](#footnote-ref-5)
6. 8 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari Hlm 244 [↑](#footnote-ref-6)
7. 9 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari Hlm 168 [↑](#footnote-ref-7)
8. 11 ) Kamus Hubungan Internasional : Khasan Ashari [↑](#footnote-ref-8)
9. 13 ) Biro Misi Internasional, *Selayang Pandang Biro Misi Internasional* (Jakarta: Divisi Hubungan Internasional Polri, 2011)

   14 ) UN Peacekeeping Fact Sheet, 2012, dalam <http://www.un.org/en/peacekeeping/resources/statistics/factsheets.html>, diakses 1 Agustus 2016 [↑](#footnote-ref-9)
10. 15 ) Biro Misi Internasional, *Op.City* [↑](#footnote-ref-10)
11. 16 ) *Ibid*

    17 ) “Report of the panel on United Nations on Peace Operation, 2000”, dalam <http://www.un.org/peace/reports/peace_operations/docs/a_55_305.pdf>, diakses 1 Agustus 2016 [↑](#footnote-ref-11)
12. 18 ) Biro Misi Internasional, *Op. City*

    19 ) *Ibid* [↑](#footnote-ref-12)
13. 20 ) JOHN R. SCHERMERHORN, J.R., *Management of Productivity,* second edition, John Wiley & Sons, New York, 186. GEORGE R. TERRY, STEPHEN FRANKLIN,*Principles of Management, 8th Edition,* Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illionis, 1982. JAMES H. DONNELY Jr. JAMES L, GIBSON, JOHN. M. IVANEVICH, *Fundamentals of Management, 5th edition, business publication Inc. Plano Texas 1984. ALAN R. COHEN, STEPHEL L. FINK, HERMAN GADON, ROBIN D. WILITS, effective Behaviour in Organization, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illtionis 1980.* [↑](#footnote-ref-13)
14. 21 ) *Ibid 1* [↑](#footnote-ref-14)
15. 22 ) *Ibid 2* [↑](#footnote-ref-15)
16. 23 ) *Ibid 3* [↑](#footnote-ref-16)
17. 25)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 6* [↑](#footnote-ref-17)
18. 26)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 7.* [↑](#footnote-ref-18)
19. 27)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 8.* [↑](#footnote-ref-19)
20. 28)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2.Hlm 9* [↑](#footnote-ref-20)
21. 29)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2.Hlm 10* [↑](#footnote-ref-21)
22. 30 Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 11.* [↑](#footnote-ref-22)
23. 31)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2.Hlm 12.* [↑](#footnote-ref-23)
24. 32)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 13.* [↑](#footnote-ref-24)
25. 33 Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 14* [↑](#footnote-ref-25)
26. 34)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 15* [↑](#footnote-ref-26)
27. 35)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 16* [↑](#footnote-ref-27)
28. 36)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 17.* [↑](#footnote-ref-28)
29. 37)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 18.* [↑](#footnote-ref-29)
30. 38)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 19* [↑](#footnote-ref-30)
31. 39)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 20.* [↑](#footnote-ref-31)
32. 40)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 21.* [↑](#footnote-ref-32)
33. 41)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 22.* [↑](#footnote-ref-33)
34. 42)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 23.* [↑](#footnote-ref-34)
35. 43)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 24.* [↑](#footnote-ref-35)
36. 44)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 25.* [↑](#footnote-ref-36)
37. 45)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 26.* [↑](#footnote-ref-37)
38. 46)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 26.* [↑](#footnote-ref-38)
39. 47)Perhatikan RICHARD E. WALTON, *Interpersonal Peacemaking : Confrrontations and Third-Party Consultation, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969. P.2. Hlm 26.* [↑](#footnote-ref-39)
40. 49)Menurut K.W. THOMAS, Toward Multidimensional Values in Teaching : The Example of Conflict Behaviours, Academy of Management Review, 1977, tabel 1, p.487

    50)Menurut Pandangan THEODORE T. HERBERT, Dimensions of Organizational Behaviour, Mac Millan Publishing Co., Inc., New York, 1976. Hlm 27. [↑](#footnote-ref-40)
41. 51)Cf. BERNARD BERELSON dan GARY A. STEINER, Human Behaviour : An Inventory of Scientific Findings, Harcourt Brace & World, New York, Hlm 29 [↑](#footnote-ref-41)
42. 52Cf. BERNARD BERELSON dan GARY A. STEINER, Human Behaviour : An Inventory of Scientific Findings, Harcourt Brace & World, New York, Hlm 30 [↑](#footnote-ref-42)
43. 19) *Ibid*

    20) *Ibid* [↑](#footnote-ref-43)
44. 21) *Ibid*

    22) *Ibid*

    23) *Ibid*

    24) *Ibid* [↑](#footnote-ref-44)
45. 25) *Ibid*

    26) *Ibid* [↑](#footnote-ref-45)
46. 27) “Partisipasi Indonesia dalam Pasukan Misi Perdamaian PBB”, dalam <http://www.kemlu.go.id/pages/iissuedisplays.aspx/IDP=10&1=id>, diakses pada 1 Agustus 2016

    28) *Ibid* [↑](#footnote-ref-46)
47. 29) Biro Misi Internasional, *Op.City*

    30) *Ibid* [↑](#footnote-ref-47)
48. 31) *Ibid*

    32) *Ibid* [↑](#footnote-ref-48)
49. 31) *Ibid*, hlm 1-3 [↑](#footnote-ref-49)
50. 33) *Ibid*, hlm 3-4 [↑](#footnote-ref-50)
51. 34) Kepolisian Negara Republik Indonesia, “Kehadiran PBB di Sudan dan Pembentukan UNMIS-UNPOL” dalam PA. Eko Sudarto (Ed.), Bunga Rampai Penugasan Kontingen Garuda Bhayangkara Polri pada Misi UNMIS *(United Nations Mission In Sudan)* Periode : November 2008 – November 2009 (Jakarta : Markas Besar Polri, 2009) [↑](#footnote-ref-51)
52. 35) *Ibid*, hlm 12 [↑](#footnote-ref-52)
53. 36) “Kontingen Polisi Indonesia Raih Predikat FPU Terbaik di Darfur, Sudan”, dalam [http://Indonesiaproud.wordpress.com/2011/10/17/kontingen-polisi-Indonesia-raih-predikat-fpu-terbaik-di-darfur-sudan/](http://indonesiaproud.wordpress.com/2011/10/17/kontingen-polisi-indonesia-raih-predikat-fpu-terbaik-di-darfur-sudan/), diakses 1 Agustus 2016

    37) Divisi Hubungan Internasional Polri, *Laporan Pelaksanaan Tugas Satuan Tugas Formed Police Unit Indonesia IV .............................* (Jakarta: Markas Besar Polri, 2011) [↑](#footnote-ref-53)
54. 38) *Ibid*, hlm 26 [↑](#footnote-ref-54)
55. 39) Fierda Milasari Rahmawati, “Peacekeeping Operation” (FISIP UI 2010, hlm. 64

    40) *Ibid* [↑](#footnote-ref-55)
56. 41) *Ibid,* hlm 65.

    42) Ibid [↑](#footnote-ref-56)
57. 43) *Ibid*

    44) *Ibid*

    45) *Ibid* [↑](#footnote-ref-57)
58. 46) *Ibid,* hlm. 69-70

    47) *Ibid* [↑](#footnote-ref-58)
59. 48) Divisi Hubungan Internasional Polri, *Op.City,* hlm.15-16.

    49) *Ibid* [↑](#footnote-ref-59)