

Panduan Praktis PENANGANAN KONFLIK BERBASIS LAHAN



Panduan Praktis
PENANGANAN
KONFLIK
B E R B A S I S L A H A N

Disclaimer

Laporan ini disiapkan melalui pendanaan UK aid oleh Pemerintah Kerajaan Inggris. Namun demikian pandangan yang diungkapkan tidak dapat ditafsirkan sebagai pendapat pemerintah Kerajaan Inggris.



”

Memahami konflik sangat PENTING sebelum anda menanganinya secara EFEKTIF. Mengenali dan mengetahui apa yang akan/ mungkin terjadi adalah langkah pertama dalam menyelesaikan konflik secara efektif. Beberapa konflik dapat diantisipasi seluruhnya atau setidaknya dapat dicegah untuk tereskalasi JIKA kita memahami apa yang sedang terjadi dan penyebabnya serta gaya dan sikap kita terhadap konflik.”

Chuck Bokor

Daftar Isi

Sambutan Ketua Kadin	ix
Sambutan Ketua LEMBIS	xi
Sambutan Presiden IBCSD	xiii
Saran Penggunaan Buku Panduan	xv
Pendahuluan	1
Latar Belakang	1
Tujuan	4
Sasaran Pengguna	4
Kerangka Hukum Nasional Penanganan Konflik Berbasis Lahan	4
Kerangka Kebijakan Internal Kadin Dalam Penanganan Konflik Berbasis Lahan	5
Pengertian Konflik	9
Konflik atau Sengketa	9
Sikap Para Pihak Dalam Menghadapi Konflik	12
Prinsip-Prinsip Dalam Penanganan Konflik	15
Perspektif Konflik Para Pelaku Usaha, Masyarakat Sipil dan Pemerintah	17
Bentuk-Bentuk Konflik Berbasis Lahan	28
Penyelesaian Konflik	33
Pilihan-Pilihan Forum Penyelesaian Konflik	33
Tipe Kelembagaan dan Praktik APS	35
Tahapan dan Tata Cara Penanganan Konflik	39
Evaluasi Kelembagaan Unit Pelayanan Pengaduan	60
Penutup	65
Lampiran	69

Sambutan Ketua Kadin

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan, yang diterbitkan oleh Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin Indonesia), bekerja sama dengan Indonesia Business Council for Sustainable Development (IBCSO), Conflict Resolution Unit dan Penabulu Foundation. Lembaga Mediasi Bisnis (LEMBIS) Kadin Indonesia turut aktif dalam lokakarya dan penyusunan buku ini. Buku ini disusun dalam konteks memandu para pelaku usaha yang sedang terlibat konflik dalam memilih forum dan cara penyelesaian konflik. Sesuai dengan judulnya maka buku ini akan lebih berguna untuk penyelesaian konflik yang berbasis lahan.

Pembangunan nasional akhir-akhir ini memang sangat gencar. Hal ini berpengaruh terhadap kelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup. Berdasarkan UU No.1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang dan Industri bahwa salah satu kegiatan utama Kadin adalah melakukan upaya menyeimbangkan dan melestarikan alam serta mencegah timbulnya kerusakan dan pencemaran terhadap lingkungan hidup. Beranjak dari pemahaman ini dapat diketahui bersama bahwa Kadin tidak hanya memanfaatkan potensi sumber daya alam untuk tujuan pembangunan nasional melainkan juga harus menjaga kelestarian sumber daya alam itu sendiri.

Telah disadari bersama bahwa salah satu dampak dari pembangunan adalah munculnya konflik atau sengketa. Konflik tersebut muncul dari adanya perselisihan yang sering kali terjadi karena terdapatnya perbedaan kepentingan yang saling berlawanan. Sengketa atau konflik mengenai pertanahan adalah bentuk permasalahan yang sifatnya kompleks dan multi dimensi. Oleh karena itu usaha pencegahan, penanganan dan penyelesaiannya harus memperhitungkan berbagai aspek baik hukum maupun non hukum, sosial serta ekonomi. Kadin sebagai organisasi para pelaku usaha sangat menaruh perhatian pada penyelesaian konflik melalui mekanisme di luar pengadilan atau dikenal sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS).

Melalui buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan inilah diharapkan dapat menjadi pemandu arah bagi setiap pelaku usaha di bawah Kadin dalam pencegahan, penanganan dan penyelesaian konflik agar lebih efektif, efisien dan konstruktif. Semoga bisa memberikan solusi jalan keluar yang sesuai dengan harapan menuju perdamaian.

Buku ini menggunakan gaya bahasa yang mudah dimengerti dengan disertai langkah-langkah praktis dalam menggunakan berbagai pilihan penyelesaian konflik yang dapat memudahkan para pelaku usaha dalam menangani konflik. Semoga Buku Panduan ini memberi manfaat yang besar bagi para pelaku usaha dan masyarakat pada umumnya di Indonesia dalam memahami setiap langkah praktis dan petunjuk yang disajikan atas potensi konflik yang mungkin akan dan sedang dihadapi.

Selamat dan sukses atas penerbitan buku ini.

Rosan Perkasa Roeslani

Ketua Umum

Kamar Dagang dan Industri Indonesia

Sambutan Ketua LEMBIS

Puji Syukur dipanjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat-Nya, buku ini bisa hadir di hadapan anda semua. Akhir-akhir ini banyak sekali terjadi konflik di berbagai wilayah. Oleh karena itu diperlukan penanganan dalam penyelesaian konflik tersebut. Konflik merupakan suatu masalah sosial yang terjadi dalam masyarakat dan negara. Biasanya konflik muncul akibat tidak adanya rasa toleransi dan saling mengerti tentang kebutuhan masing-masing individu.

Di Indonesia terdapat beberapa konflik diantaranya konflik sosial, konflik lahan, konflik yang terjadi dalam dunia bisnis, serta konflik yang lainnya. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik lahan diantaranya :

1. Persoalan administrasi sertifikasi tanah tidak jelas, akibatnya adalah tanah yang dimiliki oleh dua orang dengan memiliki sertifikat masing-masing (sertifikat ganda).
2. Distribusi kepemilikan tanah tidak merata. Kesenambungan dalam distribusi kepemilikan tanah ini baik untuk tanah pertanian maupun bukan pertanian telah menimbulkan ketimpangan baik secara ekonomi, politis maupun sosiologis.
3. Legalitas kepemilikan tanah yang semata-mata didasarkan pada bukti formal (sertifikat), tanpa memperhatikan produktivitas tanah.

Akibatnya, secara legal (de jure), boleh jadi banyak tanah bersertifikat dimiliki oleh perusahaan atau para investor, karena mereka telah membelinya dari para petani/pemilik tanah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa diperlukan penanganan untuk menyelesaikan konflik tersebut.

Lembaga Mediator Bisnis (LEMBIS) Kadin Indonesia merupakan solusi yang tepat untuk menangani sengketa atau konflik yang ada di Indonesia. Berbagai macam sengketa dapat diselesaikan melalui jalur mediasi tanpa harus ke pengadilan terlebih dahulu. LEMBIS Kadin Indonesia mengikuti tren saat ini bahwa mediasi adalah metode penyelesaian yang didahulukan karena prosedurnya lebih cepat, hasilnya lebih berkeadilan dan mempunyai kepastian hukum bagi para pihak yang bersengketa.

Dalam rangka mempublikasikan hasil lokakarya dan menginformasikan pengalaman menyelesaikan konflik maka Kadin Indonesia bersama Indonesia Business Council for Sustainable development (IBCSD), Conflict Resolution Unit dan Yayasan Penabulu menerbitkan buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan ini. Buku ini memaparkan regulasi tentang konflik dan memuat pilihan forum serta tata cara penyelesaian konflik yang bermanfaat bagi para pelaku usaha dan perusahaan dalam menyelesaikan konflik berbasis lahan secara lengkap dan mudah dipahami.

Akhir kata, kami mengucapkan selamat dan sukses atas penerbitan buku ini yang telah melibatkan LEMBIS Kadin untuk berperan serta dalam setiap kegiatan yang diadakan IBCSD.

John Pieter Nazar

Ketua

Lembaga Mediasi Bisnis Kamar Dagang dan Industri Indonesia

Sambutan Presiden IBCSD

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas karunianya sehingga dapat diselesaikannya “Buku Panduan Praktis Penanganan Konflik Berbasis Lahan” ini. Kami percaya, praktik bisnis yang mengedepankan nilai-nilai pembangunan berkelanjutan akan memberikan umpan balik yang positif bagi bisnis itu sendiri. Praktik nilai-nilai pembangunan berkelanjutan adalah sebuah kebutuhan dan keharusan bagi dunia bisnis, hal tersebut bukan lagi sebagai suatu pilihan atau beban dalam menjalankan sebuah bisnis. Bisnis di era saat ini tidak lagi dituntut untuk mengejar keuntungan semata namun juga harus memperhatikan dampak sosial maupun lingkungan. Sektor Usaha dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan sebuah negara, oleh karena itu prinsip ini sangat penting bagi semua pelaku bisnis di Indonesia untuk mewujudkan sebuah perubahan ke arah yang lebih baik.

Dari hasil penelitian yang telah kami lakukan di lima perusahaan yang bergerak di sektor perkebunan, biaya yang ditimbulkan akibat konflik mencapai USD 70.000 sampai USD 9.000.000 dari setiap konflik yang terjadi baik itu biaya langsung, biaya tidak langsung dan biaya yang tersembunyi. Konflik merupakan salah satu dampak dari penggunaan lahan dan pengelolaan sumber daya alam di Indonesia, yang dari waktu ke waktu terus meningkat kuantitasnya, hal ini berarti konflik lahan terkait langsung dengan iklim investasi di Indonesia. Oleh karena itu,

harus ada upaya serius untuk menangani konflik, baik melalui upaya preventif maupun upaya penyelesaian konflik.

Penanganan konflik membutuhkan upaya dari semua pihak baik dari Pemerintah, masyarakat dan pelaku usaha. Buku ini adalah panduan untuk pelaku usaha yang disusun dengan melibatkan banyak pihak baik itu akademisi, praktisi, pemerintah, dan tentu saja dengan melibatkan para pelaku bisnis di Indonesia. Pelibatan multi pihak menjadi penting agar panduan yang disusun sesuai dengan kondisi yang ada sehingga diharapkan dapat diaplikasikan oleh semua pelaku bisnis dan dapat sejalan dengan manajemen operasional yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Pelibatan pemerintah bertujuan agar apa yang dituangkan dalam buku panduan ini sesuai atau tidak bertentangan dengan regulasi yang ada di Indonesia. Buku panduan ini sebagai manifestasi dari nilai-nilai pembangunan berkelanjutan yang menyajikan sebuah praktik penanganan konflik yang bertanggung jawab.

Buku Panduan ini sebagai sumbangsih IBCSD (Indonesia Business Council for Sustainable Development) dan Kadin (Kamar Dagang dan Industri) Indonesia untuk mendukung iklim investasi yang kondusif dan berkelanjutan. Semoga bermanfaat bagi para pelaku bisnis khususnya, dan bagi Pembangunan Bangsa Indonesia yang lebih berkelanjutan.

Salam.

Shinta W. Kamdani

Presiden IBCSD

Saran Penggunaan Buku Panduan

Buku panduan disusun sebagai respon Kadin sebagai payung dunia usaha atas semakin meningkatnya kejadian konflik yang dialami pelaku usaha terutama yang berbasis penggunaan lahan. Penyusunan buku diawali dengan pelaksanaan serial Lokakarya dan FGD untuk mendapatkan pengalaman langsung dari para pelaku usaha dan pihak pemerintah serta masyarakat sipil dalam menghadapi konflik selama ini. Pengalaman-pengalaman yang didapat dari peserta lokakarya dan FGD diharapkan dapat memperkuat konteks kesesuaian buku ini dalam memandu para pelaku usaha yang sedang terlibat konflik dalam memilih forum dan cara penyelesaian konflik.

Isi buku panduan ini terdiri dari dua bagian yaitu Bagian-1 berisi konsep, pengertian, perspektif dan kerangka regulasi tentang konflik. Bagian-1 juga dilengkapi dengan kebijakan internal Kadin terkait pencegahan dan penanganan konflik serta hasil-hasil lokakarya di 10 provinsi yang telah diselenggarakan dalam periode November 2017 – April 2018. Bagian-2 dari buku panduan ini berisi pilihan forum dan tata cara penyelesaian konflik yang disediakan oleh berbagai pihak baik pada tingkat nasional maupun provinsi dan kabupaten/kota. Bagian-2 ini bersifat informasi tentang langkah-langkah praktis dalam menggunakan berbagai pilihan penyelesaian konflik yang dapat memudahkan para pelaku usaha (pengguna buku) dalam menangani konflik.

Siapa yang menggunakan panduan praktis ini? Yaitu utamanya pelaku usaha secara umum atau khususnya anggota dan pengurus Kadin baik di tingkat pusat maupun daerah.

Cara memulai menggunakan panduan ini adalah dengan membaca terlebih dahulu seluruh isi panduan dan memperhatikan, memahami dengan seksama setiap langkah praktis dan petunjuk yang disajikan.

Saran sebelum melakukan langkah-langkah yang dijelaskan di dalam buku panduan ini, para pengguna sebaiknya juga membaca sejumlah buku serupa antara lain:

- The Cost of Conflict in Palm Oil in Indonesia
Buku terbitan Conflict Resolution Unit (CRU) ini dapat diakses melalui link website: <http://conflictresolutionunit.id/id/activities/research/detail/1> atau dapat menghubungi sekretariat CRU di kantor Indonesia Business Council for Sustainable Development (IBCSO), Menara Duta Building, 7th Floor, Wing B Jl. HR Rasuna Said Kav B-9 12910 Jakarta Selatan, Indonesia, Email: cru@ibcsd.or.id
- Rapid Land Tenure Assessment (RaTA)
Dapat diakses melalui website: <http://wg-tenure.org> atau menghubungi sekretariat Working Group on Forest Landtenure (WG-Tenure) di Jl. Baladewa 4 No 1, Indraprasta 1, Bantarjati, Kota Bogor 16153 telp/fax: (021) 251-857-5062 E-mail: wg_tenurial@cbn.net.id
- Analisis Gaya Bersengketa (AGATA).
Dapat diakses melalui website: <http://wg-tenure.org> atau menghubungi sekretariat Working Group on Forest Landtenure (WG-Tenure) di Jl. Baladewa 4 No 1, Indraprasta 1, Bantarjati, Kota Bogor 16153 telp/fax: (021) 251-857-5062, E-mail: wg_tenurial@cbn.net.id
- Mekanisme Penyelesaian Sengketa di Kawasan Hutan (Pedoman Investor), Kementerian Koordinator Perekonomian, tanpa tahun.
- Pedoman Asesmen Konflik Tenurial Hutan (PAKTHA)
Dapat diakses melalui Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat, Kementerian LHK, di Gedung Manggala

Wanabakti Wing B Blok IV Lantai 4, Jln. Jend. Gatot Subroto, Jakarta, telp/fax: (021) 57854198.

- Buku Mediasi Konflik Sumber Daya Alam
Dapat diakses melalui website: <http://imenetwork.org> atau menghubungi sekretariat Impartial Mediator Network (IMN) di Jl. Baladewa 3 No.1 Perum Bumi Indraprasta 2, Kota Bogor
Telp: (0251) - 831 7163 Fax: (0251) 756 0049 E-mail: office@imenetwork.org

Bila ada kesulitan atau pertanyaan yang terkait buku panduan ini, silakan anda menghubungi Lembaga Mediasi Bisnis KADIN melalui email: lembis@kadin.id atau telp : (021) 527 4484 ext.110 atau 0822 119 8811.

Pendahuluan

Latar Belakang

Kamar Dagang dan Industri Republik Indonesia (Kadin) adalah organisasi mandiri dan bukan merupakan bagian dari struktur/ organisasi pemerintah ataupun organisasi politik. Kadin merupakan wadah komunikasi dan konsultasi antar pengusaha Indonesia dan antara pengusaha Indonesia dan Pemerintah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah perdagangan, perindustrian dan jasa. Demikian yang ditegaskan mengenai keorganisasian Kadin dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang dan Industri (seterusnya ditulis UU Kadin).

Untuk mewujudkan tujuan dan misi Kadin, dikembangkan kegiatan-kegiatan untuk mendorong pembangunan nasional. Salah satu kegiatan penting yang ditegaskan oleh UU Kadin adalah upaya menyeimbangkan dan melestarikan alam serta mencegah timbulnya kerusakan dan pencemaran terhadap lingkungan hidup. Dengan demikian, Kadin tidak hanya didorong untuk menggunakan dan memanfaatkan potensi dan sumber daya alam Indonesia untuk tujuan pembangunan nasional, tetapi juga diminta untuk menjaga kelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup.

Kadin dan para anggotanya menyadari bahwa salah satu dampak dari pembangunan atau penggunaan lahan dan pengelolaan sumber daya alam di Indonesia adalah terjadinya konflik yang dalam beberapa tahun terakhir terus meningkat dan menjadi hal yang perlu disikapi secara serius oleh pelaku dunia usaha yang bergerak di sektor berbasis lahan. Pembangunan dan konflik memang ibarat dua sisi muka koin. Konflik bagi pelaku usaha tidak diharapkan kehadirannya karena hanya menimbulkan kerugian¹. Para pelaku usaha tidak mungkin menghindari konflik, sebab bagaimanapun juga ada peran para pelaku usaha dalam menyebabkan konflik. Konflik, seringkali disebut sebagai “anak haram” pembangunan karena kelahirannya yang tidak dikehendaki tetapi harus dihadapi dengan dikelola dan diselesaikan.

Upaya-upaya untuk mencegah, menangani dan menyelesaikan konflik sudah dan sedang dilakukan oleh Kadin maupun asosiasi pengusaha. Namun upaya itu disadari masih parsial, *ad hoc* dan eksperimental. Kadin telah membentuk Lembaga Mediasi Bisnis (LEMBIS) sebagai lembaga yang berkomitmen secara penuh dalam upaya penyelesaian konflik melalui jalur mediasi. LEMBIS memiliki peran penting untuk melahirkan mediator-mediator handal di sektor bisnis untuk memenuhi kebutuhan penyelesaian konflik sektor dunia usaha demi bisnis berkelanjutan. Upaya ini dilakukan LEMBIS melalui serangkaian pelatihan mediasi untuk mediator bersertifikasi. Keberadaan LEMBIS masih memerlukan pengembangan dari sisi infrastruktur, kapasitas pengetahuan dan teknik serta jumlah personil (sumber daya manusia). Di luar struktur Kadin ada IBCSD (Indonesia Business Council for Sustainable Development) dengan slogan pembangunan berkelanjutan yang memiliki program kerja berbentuk suatu unit resolusi konflik (Conflict Resolution Unit - CRU).

Atas kesadaran di atas dan mempertimbangkan fakta bahwa dari hari ke hari konflik sumber daya alam terus menunjukkan eskalasi, maka sebagai bentuk peningkatan kapasitas bagi dunia usaha, khususnya

1 Sebagaimana dikemukakan dalam rangkaian kegiatan lokakarya dan FGD terkait Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia, yang diselenggarakan atas kerjasama Kadin, IBCSD-CRU dan Yayasan Penabulu, sepanjang Bulan Oktober 2017 – Maret 2018.

bagi anggotanya, Kadin bersama dengan Indonesia Business Council for Sustainable Development (IBCSD) melalui Conflict Resolution Unit (CRU) dan Yayasan Penabulu menyelenggarakan rangkaian Lokakarya Bisnis Berkelanjutan dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan tema “Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia”. Hasil dari serial lokakarya dan FGD ini diharapkan mampu memperkaya perspektif dunia usaha dalam menyikapi dan menangani konflik dan menjadi kontribusi yang berarti terhadap penyusunan Buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan ini.

Buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan ini akan menjadi “*milestone*” bagi Kadin untuk mendorong upaya penanganan konflik lebih efektif, efisien dan konstruktif. Dengan semangat kebersamaan, saling belajar, berjejaring dengan pemangku kepentingan lainnya, buku ini diharapkan menjadi pemandu arah bagi setiap pelaku usaha atau asosiasi pelaku usaha di bawah Kadin dalam pencegahan, penanganan dan penyelesaian konflik.

Perlu diketahui juga bahwa pemerintah dan masyarakat sipil juga sudah mendorong upaya-upaya pencegahan dan penyelesaian konflik. Pemerintah menerbitkan sejumlah peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang memfasilitasi upaya penyelesaian konflik. Kementerian-kementerian yang mengurus sektor sumber daya alam, misalnya Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Kepala BPN (KemenATR/ Ka.BPN), Kementerian Pertanian (khususnya pada Ditjen. Perkebunan) juga memiliki instrumen penanganan konflik. Kelompok masyarakat sipil, dengan berbagai inisiatifnya, telah mendorong upaya pencegahan dan penyelesaian konflik melalui promosi, pelatihan, pendampingan dan penanganan konflik².

2 Impartial Mediator Network (IMN) dan Working Group on Forest Land Tenure WGT) adalah dua contoh inisiatornya. Selain IMN dan WGT banyak inisiatif lain yang sedang dan telah dilakukan baik yang lingkupnya nasional maupun sub-nasional (Provinsi dan Kabupaten/Kota).

Tujuan

Buku panduan ini ditujukan untuk memandu para pelaku usaha yang sedang terlibat konflik dalam memilih forum dan cara penyelesaian konflik. Selain itu, buku ini juga menyediakan anjuran-anjuran (tips) mengenai langkah-langkah pencegahan konflik. Sesuai dengan judulnya yaitu “Buku Panduan Penanganan Konflik Berbasis Lahan”, maka buku ini akan lebih berguna untuk penyelesaian konflik yang berbasis lahan juga. Namun demikian, secara umum, buku ini juga dapat menjadi rujukan sekunder untuk penyelesaian konflik-konflik yang tidak berbasis lahan.

Sasaran Pengguna

Khalayak pengguna buku panduan ini adalah para pelaku usaha (baik anggota Kadin ataupun yang belum menjadi anggota Kadin) yang menjalankan usahanya di Indonesia dalam ranah yang secara langsung ataupun tidak berkenaan dengan lahan.

Kerangka Hukum Nasional Penanganan Konflik Berbasis Lahan

Secara nasional, peraturan perundang-undangan dan kebijakan mengenai penanganan konflik atau sengketa³ sudah cukup banyak dan tersebar di berbagai sektor seperti lingkungan hidup, kehutanan, perkebunan, pertambangan dan pertanian.

Secara umum ada dua jalur penyelesaian konflik, yaitu melalui jalur pengadilan dan jalur di luar pengadilan. Di dalam buku panduan ini, penyelesaian melalui jalur pengadilan tidak akan dibahas mengingat cara tersebut sudah menjadi suatu pemahaman yang umum, kecuali pembahasan mengenai proses mediasi di dalam pengadilan sesuai

3 Dalam buku panduan ini, istilah konflik akan lebih sering digunakan dibanding istilah sengketa. Perbedaan dan persamaan pengertian konflik dan sengketa dijelaskan pada Bagian-3 (tiga) buku ini.

dengan Peraturan Mahkamah Agung (PERMA) Nomor 1 Tahun 2016⁴. Karena itu, buku panduan ini berfokus kepada bagaimana cara menyelesaikan konflik melalui jalur di luar pengadilan. Penyelesaian melalui jalur di luar pengadilan sebenarnya juga merupakan cara untuk menyelesaikan konflik secara hukum sama seperti penyelesaian melalui pengadilan, karena memiliki dasar hukum yaitu peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

Para pelaku usaha yang terlibat dalam konflik sangat perlu dan penting untuk mengetahui kerangka hukum nasional yang mengatur penanganan konflik. Hukum nasional yang mengatur penanganan konflik sudah cukup banyak, mulai dari Ketetapan MPR, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Perda Provinsi-Kabupaten. Selain itu, ada pula dengan sejumlah peraturan setingkat Menteri, Gubernur dan Bupati/Walikota. Daftar berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur lebih rinci penanganan konflik dapat dilihat dalam lampiran di bagian akhir buku ini.

Kerangka Kebijakan Internal Kadin Dalam Penanganan Konflik Berbasis Lahan

Secara internal, Kadin baru membentuk Lembaga Mediasi Bisnis (LEMBIS). LEMBIS dibentuk oleh Kadin dan karenanya menjadi bagian dari struktur Kadin. LEMBIS memiliki sekretariat di Menara Kadin yang sekaligus merupakan kantor Kadin. Peran LEMBIS adalah membantu para anggota Kadin manakala berhadapan dengan konflik, terutama konflik yang terkait dengan penyelesaian melalui mediasi. Sebagai lembaga yang baru dibentuk, saat ini LEMBIS masih berada dalam fase pengembangan dan penguatan kelembagaan.

Kadin juga turut menginisiasi pembentukan IBCSD (Indonesia Bussiness Council for Sustainable Development) yang merupakan majelis yang

4 PERMA No.1/2016 mengatur bagaimana prosedur mediasi di Pengadilan. Setiap gugatan perdata yang masuk ke Pengadilan Negeri diwajibkan melalui proses mediasi terlebih dulu sebelum pemeriksaan perkara oleh majelis hakim.

beranggotakan pelaku usaha dari berbagai sektor yang memiliki perhatian dan visi untuk pembangunan berkelanjutan. Slogan IBCSD adalah *"Pursuing sustainable development makes companies more competitive, more resilient and adaptable in a fast-changing world, and more prepare for the future"*. (Mengejar pembangunan berkelanjutan membuat perusahaan lebih kompetitif, lebih tangguh dan mudah beradaptasi di dunia yang cepat berubah serta lebih siap menatap masa depan).

Di bawah IBCSD, ada satu unit yang berperan untuk menyediakan layanan pendukung mediasi konflik tata guna lahan dan sumberdaya alam. Unit ini diberi nama Conflict Resolution Unit (CRU). CRU menyediakan sejumlah layanan berupa penilaian awal konflik, dukungan terhadap proses fasilitasi dan mediasi, dan proses monitoring terhadap hasil kesepakatan damai para pihak yang berkonflik. Selain itu, CRU juga mengembangkan:

1. Daftar Nasional Asesor dan Mediator;
2. Menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan dan lokakarya;
3. Mendukung penelitian guna meningkatkan pemahaman publik terhadap masalah konflik;
4. Menyediakan berbagai informasi dan bahan konsultasi tentang konflik lahan dan sumberdaya alam.

Lebih jauh tentang CRU dan kegiatannya dapat dilihat di <http://conflictresolutionunit.id>.

Pengertian Konflik

Sebelum menangani konflik, setiap pelaku usaha perlu memahami dulu apa itu konflik. Rujukan pengertian konflik dapat diambil dari peraturan perundang-undangan maupun laporan studi. Berikut ini penjelasannya:

Konflik atau Sengketa



Konflik atau sengketa sering digunakan secara bergantian dengan makna yang sama. Hal tersebut bisa dimengerti karena secara awam istilah konflik atau sengketa dipahami sebagai representasi dari suatu perselisihan.

Sebelum menangani konflik, setiap pelaku usaha perlu memahami dulu apa itu konflik. Rujukan pengertian konflik dapat diambil dari peraturan perundang-undangan maupun laporan studi. Berikut ini penjelasannya:

Konflik atau sengketa sering digunakan secara bergantian dengan makna yang sama. Hal tersebut bisa dimengerti karena istilah konflik atau sengketa dipahami sebagai representasi dari suatu perselisihan. Namun begitu, konflik atau sengketa sebenarnya dapat dibedakan berdasarkan kategori tertentu seperti dijelaskan dalam tabel berikut:

Aspek	Konflik	Sengketa
Lingkup*	Konflik lebih luas dari sengketa, karena konflik mencakup perselisihan-perselisihan yang bersifat laten (tersembunyi) dan manifes (terbuka).	Konflik lebih luas dari sengketa, karena konflik mencakup perselisihan-perselisihan yang bersifat laten (tersembunyi) dan manifes (terbuka).
Pihak*	Pihak-pihak dalam konflik mencakup pihak yang sudah teridentifikasi dengan jelas maupun tidak.	Pihak-pihak dalam sengketa sudah teridentifikasi dengan jelas.
Kepustakaan*	Istilah konflik lebih sering ditemukan dalam kepustakaan ilmu-ilmu sosial dan politik daripada dalam kepustakaan ilmu hukum.	Istilah sengketa lebih sering ditemukan dalam kepustakaan ilmu hukum
Forum Penyelesaian ⁵	Konflik tidak cukup memiliki infrastruktur kelembagaan penyelesaian.	Sengketa memiliki infrastruktur kelembagaan penyelesaian yang lebih lengkap dan formal, seperti lembaga peradilan.

* Kategori pembeda yang dikemukakan oleh Takdir Rahmadi (2010) dalam bukunya "Mediasi, Penyelesaian Sengketa Melalui Pendekatan Mufakat", Rajagrafindo Persada, Jakarta

5 Shonholtz, 2003, *A General Theory on Conflicts and Disputes*, <http://www.partnersglobal.org/resources/A%20General%20Theory%20on%20Conflicts%20and%20Disputes.pdf>. diakses pada 9 November 2012

Dalam buku panduan ini, penggunaan istilah konflik akan lebih sering digunakan dibanding sengketa, karena pada kenyataannya pengalaman para pengusaha sering juga berhadapan dengan perselisihan yang laten, ketidakjelasan pihak dan menggunakan forum-forum non-judisial.

Definisi dari konflik atau sengketa dapat pula merujuk kepada peraturan perundang-undangan maupun pendapat para ahli. Di dalam peraturan perundang-undangan tidak ada kesamaan definisi mengenai konflik atau sengketa, seperti dapat dibaca pada tabel berikut ini:

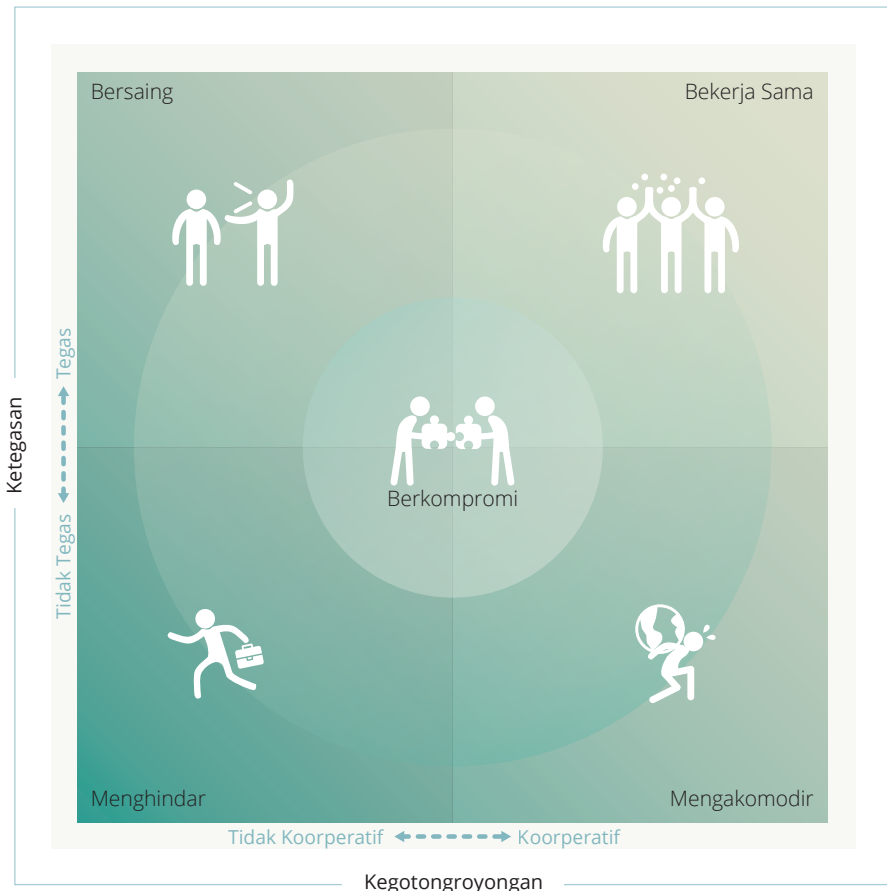
Sumber	Definisi Konflik Atau Sengketa
Peraturan Menteri ATR/ Ka.BPN No.11 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Kasus Pertanahan	Sengketa tanah adalah perselisihan pertanahan antara orang perseorangan, badan hukum, atau lembaga yang tidak berdampak luas. Konflik Tanah adalah perselisihan pertanahan antara orang perseorangan, kelompok, golongan, organisasi, badan hukum, atau lembaga yang mempunyai kecenderungan atau sudah berdampak luas.
Peraturan Menteri LHK No.84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik Tenurial Kehutanan	Konflik Tenurial Hutan adalah berbagai bentuk perselisihan atau pertentangan klaim penguasaan, pengelolaan, pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan.
UU No.7 Tahun 2012 tentang Penyelesaian Konflik Sosial	Konflik Sosial, yang selanjutnya disebut Konflik, adalah perseteruan dan/atau benturan fisik dengan kekerasan antara dua kelompok masyarakat atau lebih yang berlangsung dalam waktu tertentu dan berdampak luas yang mengakibatkan ketidakamanan dan disintegrasi sosial sehingga mengganggu stabilitas nasional dan menghambat pembangunan nasional.
UU No.32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup	Sengketa lingkungan hidup adalah perselisihan antara dua pihak atau lebih yang timbul dari kegiatan yang berpotensi dan/atau telah berdampak pada lingkungan hidup.
Ron Fisher ⁶	Konflik adalah ketidakcocokan tujuan atau nilai antara dua atau lebih pihak dalam suatu hubungan, dikombinasikan dengan upaya untuk mengontrol satu sama lain dan perasaan antagonis terhadap satu sama lain.
Hocker dan Wilmot ⁷	Konflik adalah ekspresi perjuangan antara minimal dua pihak yang saling ketergantungan yang saling merasa berketidaksesuaian dalam tujuan, kelangkaan sumberdaya, dan adanya campur tangan oleh pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

6 Ron Fisher, *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*, http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/sources_of_conflict_and_methods_of_resolution.pdf

7 Myra Warren Isenhardt and Michael Spangle, *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications Inc., 2000, hal.

Sikap Para Pihak Dalam Menghadapi Konflik

Sikap para pihak dalam menghadapi konflik berbeda-beda tergantung bagaimana ia mengekspresikan sikapnya terhadap konflik. Sikap dalam menghadapi konflik sangat dipengaruhi oleh perspektif para pihak tentang konflik. Perspektif tiap-tiap pihak terhadap konflik akan mempengaruhi gaya para pihak dalam menghadapinya. Thomas Kilman Instrumen⁸ membantu para pihak yang terlibat dalam konflik dalam menandai gaya berkonflik.



8 CPP, Inc. 2010, Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretative Report.

Gaya berkonflik para pihak dapat berupa: 1) Menghindar (*avoiding*); 2) Mengakomodasi (*accommodating*); 3) Berkompromi (*compromising*); 4) Bersaing (*competing*); dan 5) Bekerja sama (*collaborating*) (Pasya dan Sirait (2011); Wirawan (2010)). Kelima sikap yang diekspresikan para pihak yang berkonflik merupakan kunci untuk memetakan gaya berkonflik dan dipaparkan secara ringkas sebagai berikut:

a. Gaya menghindar (*avoiding*) terjadi ketika salah satu pihak:

- Menolak untuk mengakui adanya sengketa/menyangkal adanya sengketa.
- Mengubah topik penyebab sengketa ke topik lainnya yang bukan penyebab sengketa,

b. Menghindari diskusi tentang sengketa,

- Berperilaku tidak jelas (*non-committal*) atau tak ingin membangun komitmen terhadap upaya penyelesaian sengketa.

Gaya seperti bisa jadi efektif pada situasi dimana terdapat bahaya kekerasan fisik, tidak ada kesempatan untuk mencapai tujuan, atau situasi yang amat rumit yang tidak mungkin upaya penyelesaian dilakukan, tetapi gaya ini sama sekali tidak efektif dalam penyelesaian sengketa.

c. Gaya mengakomodasi (*accommodating*) terjadi ketika:

- Salah satu pihak mengorbankan sebagian kepentingan diri/ kelompoknya guna memenuhi (sebagian) kepentingan pihak lain.

Gaya ini hanya efektif pada situasi ketika suatu pihak menyadari tidak memiliki banyak peluang untuk mencapai kepentingannya, atau ketika terdapat keyakinan bahwa memuaskan kepentingan diri/ kelompoknya akan berakibat merusak hubungannya dengan kelompok lain.

d. Gaya kompromi (*compromising*), terjadi ketika:

- Masing-masing pihak bertindak bersama-sama mengambil jalan tengah, misalnya dengan saling memberi, dan dalam tindakan tersebut tidak jelas siapa yang menang dan siapa yang kalah.

Gaya ini efektif untuk pada situasi ketika para pihak menolak untuk bekerjasama sementara pada saat yang bersamaan diperlukan jalan keluar, dan ketika tujuan akhir bukan merupakan bagian yang penting. Dalam gaya ini lazimnya tidak dicapai kepuasan sejati.

e. Gaya bersaing (*competing*), yaitu suatu gaya sengketa yang dicirikan oleh:

- Tindakan-tindakan agresif,
- Mementingkan pihak sendiri,
- Menekan pihak lain, dan
- Berperilaku tidak kooperatif.

Gaya ini hanya efektif bagi salah satu pihak ketika keputusan harus dibuat secepatnya, jumlah pilihan keputusan amat terbatas atau bahkan hanya satu, suatu pihak tidak merasa rugi walau dengan menekan pihak lain, dan yang terpenting tidak adanya kepedulian tentang potensi kerusakan hubungan dan tatanan sosial.

f. Gaya bekerja sama (*collaborating*) dicirikan dengan adanya:

- Saling menyimak secara aktif kepentingan pihak lainnya,
- Kepedulian yang terfokus,
- Komunikasi yang berempati, dan
- Saling memuaskan.

Gaya ini efektif pada situasi dimana terdapat keseimbangan kekuatan (*power balance*) antara para pihak dan tersedia waktu dan energi yang cukup untuk menciptakan proses penanganan sengketa secara terpadu.

Pertanyaan yang pasti muncul adalah dari kelima gaya yang manakah yang paling efektif? Dalam uraian ringkas di atas sudah tersirat gambaran keadaan yang membuat orang memilih gaya yang bersangkutan serta risiko dari sikap tersebut.

Artinya, secara umum dapat dikatakan bahwa sikap bekerja sama adalah yang terbaik, dan walaupun nampaknya keadaan tidak memungkinkan, maka kita patut berusaha untuk menciptakan keadaan yang memungkinkan kerjasama tersebut.

Prinsip-Prinsip Dalam Penanganan Konflik

Dalam menangani konflik pelaku usaha dan atau Kadin serta Lembaga Mediasi Bisnis (LEMBIS) disyaratkan memegang prinsip-prinsip penting dalam penanganan konflik, diantaranya:

1. Itikad Baik

Kerjasama antara para pihak yang bersengketa untuk bersama berusaha menyelesaikan sengketa itu memerlukan kepercayaan timbal balik akan itikad baik pihak lainnya. Jika masih ada rasa saling curiga maka kerjasama yang baik dalam menyelesaikan konflik akan terkendala.

Itikad baik harus melandasi sikap/perilaku seseorang dalam arti tidak hanya mementingkan diri sendiri namun bersedia juga untuk melihat kepentingan orang lain dan kemudian dengan sungguh-sungguh berusaha memenuhi kepentingan bersama. Beritikad baik berarti tidak melakukan tindakan berbohong, ingkar janji, menipu dan mengganggu pihak lain.

2. Kesukarelaan

Prinsip yang melandasi seseorang untuk bersedia bekerjasama dalam menyelesaikan konflik atas dasar kerelaan hati atau kehendak sendiri tanpa ada pihak-pihak lain yang mempengaruhi atau menekan untuk melakukan atau tidak melakukannya. Hal ini penting karena suatu kesepakatan berdasarkan persetujuan yang diberikan terpaksa bisa jadi akan digugat kembali dikemudian hari dan sebaliknya, penyelesaian sengketa berdasarkan kesepakatan yang dicapai secara sukarela cenderung akan lebih bertahan.

3. Keterbukaan

Untuk mencari pemecahan masalah bersama dengan sebaik-baiknya niscaya diperlukan pemahaman yang baik tentang persoalannya serta informasi yang memadai. Informasi ini dimiliki oleh para pihak, namun seringkali masing-masing pihak hanya memiliki sebagian dari informasi yang diperlukan. Untuk itu diperlukan kesediaan untuk mengungkapkan kepentingan-nya, bersedia berbagi informasi dan bersedia menerima keberadaan pihak lainnya. Hal ini penting karena hanya dengan informasi yang memadai dari semua pihak pemecahan yang baik bisa dicapai.

4. Kreatif dan Inovatif

Prinsip yang melandasi sikap untuk mencari jalan keluar alternatif dan cara baru yang memungkinkan digunakan untuk penyelesaian konflik. Jika masing-masing pihak hanya bersikukuh pada suatu gagasan awal tentang solusi maka perundingan tentu akan mengarah ke jalan buntu. Memadukan kepentingan para pihak sering hanya dapat dilakukan dengan solusi yang kreatif.

5. Fokus pada Kepentingan Bersama

Dalam perundingan seringkali masing-masing pihak cenderung mulai dengan memperjuangkan tuntutan masing-masing dan jika tuntutan-tuntutan itu tidak sejalan maka tentu kesepakatan tidak terjadi. Namun jika yang diperjuangkan adalah kepentingan mereka masing-masing, maka terbuka jalan ke arah kesepakatan karena kepentingan cenderung lebih mudah dipadukan. Artinya yang harus dipegang adalah prinsip untuk berusaha mencari kesepakatan yang dapat memenuhi kepentingan masing-masing pihak dan tidak bersikukuh pada tuntutan atau posisi pihaknya sendiri saja.

6. Berjejaring

Solusi masalah lahan dan sumberdaya alam sering memerlukan kerjasama yang lebih luas daripada hanya para pihak yang langsung terlibat dalam konfliknya. Untuk itulah prinsip untuk bersedia bekerjasama dengan berbagai pihak dan pemangku kepentingan lain yang memungkinkan penanganan konflik dengan lebih baik dan cepat diperlukan.

7. Efektif – Efisien

Efisiensi dan efektivitas sudah menjadi ciri bisnis, sehingga seharusnya upaya penyelesaian sengketa pun harus demikian.

Efektif adalah bagaimana melakukan suatu tindakan yang benar dan menghasilkan kesepakatan tanpa merujuk pada batasan biaya yang diperlukan (*doing the right thing*).

Efisien adalah bagaimana melakukan sesuatu tindakan dengan cara yang benar dengan mempertimbangkan batasan biaya (*doing the thing right*).

Perspektif Konflik Para Pelaku Usaha, Masyarakat Sipil dan Pemerintah

Cara pandang para pihak terhadap konflik sangat beragam tergantung dari perspektifnya. Misalnya, cara pandang pelaku usaha dengan pegiat organisasi masyarakat sipil seringkali berada pada posisi yang bertentangan secara diametral, saling menuduh dan menegasikan. Juga warga masyarakat niscaya mempunyai perspektifnya sendiri.

Pengakuan terhadap berbedanya perspektif para pihak terhadap konflik yang dihadapi bukan dimaksudkan untuk semakin menajamkan perbedaan di antara pihak, namun justru untuk menggugah kesadaran para pihak bahwa asumsi-asumsi di balik cara pandang satu pihak yang berbeda terhadap suatu persoalan belum tentu salah dan cara pandang kita belum tentu benar.

Di bawah ini digambarkan secara ringkas perbedaan pandangan beberapa pihak yang berbeda dalam melihat konflik dan respon mereka masing-masing dalam penanganan konflik. Informasi tentang perbedaan-perbedaan ini diperoleh melalui rangkaian lokakarya dan FGD sebagaimana telah disampaikan diatas:

Perspektif Pelaku Usaha

Perspektif pelaku usaha dalam menghadapi konflik cukup beragam sebagaimana terekam dalam serial Lokakarya dan FGD terkait Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia, yang diselenggarakan atas kerjasama Kadin, IBCSD-CRU, dan Yayasan Penabulu, sepanjang Bulan November 2017 – April 2018.

Dari rangkaian lokakarya dan FGD yang dilaksanakan nampak bahwa masing-masing wilayah memiliki karakteristik konflik berdasarkan perbedaan adat istiadat setempat dan pengalaman masing-masing pemangku kepentingan dalam menangani konflik. Perbedaan ini tentu harus disikapi sesuai konteks lokal dan tidak bisa digeneralisasi penanganannya.

Berikut ini adalah sebagian di antara gambaran ringkas keragaman perspektif tersebut:

- Konflik itu diwakili oleh satu kata “rugi”, baik secara tenaga (fisik), pikiran (psikis), biaya (uang), dan waktu. Akibat konflik, yang paling dirugikan adalah pelaku usaha.
- Pendekatan keamanan menjadi kunci untuk menyelesaikan masalah.
- Tuntutan dari masyarakat ujung-ujungnya selalu uang sehingga kompensasi atau CSR adalah satu cara menyelesaikan konflik, namun jika pelaksanaannya tidak sesuai justru dapat menimbulkan konflik baru.
- Masalah antara perusahaan dan masyarakat sebenarnya dapat diselesaikan oleh perusahaan, namun adanya pihak ketiga yang menjadi “provokator” sering menghambat penyelesaiannya.
- Pendekatan kepada masyarakat dengan komunikasi yang baik (kekeluargaan) dapat mencegah konflik terjadi.
- Pendekatan penyelesaian konflik melalui jalur di luar pengadilan menjadi pilihan yang lebih tepat untuk saat ini.
- Pemerintah juga turut menjadi penyebab konflik akibat ketidaktegasan, data yang tidak sistematis, kebijakan yang tidak konsisten serta tumpang tindih antar masing-masing sektor.
- Tekanan dari internal perusahaan untuk menyelesaikan konflik secara cepat sering mendorong adanya penggunaan uang atau kekerasan dalam penyelesaiannya.

Berdasarkan pengalaman para pelaku usaha dalam menangani konflik ada beberapa faktor yang membantu dalam penyelesaian konflik antara lain:

- Bantuan pihak ketiga netral atau mediator yang kompeten diperlukan untuk menjadi penengah dalam konflik yang terjadi.
- Adanya kepala adat di tiap kampung yang menjadi panutan warga merupakan peluang untuk menyelesaikan masalah.
- Di sektor sawit, adanya kebun kemitraan dengan masyarakat sesuai dengan peraturan pemerintah dan berpotensi dalam pencegahan terjadinya sengketa.

- Adanya data yang lengkap dan akurat (kebijakan satu peta) bisa membantu penyelesaian sengketa, tetapi bisa pula memperkeruh masalah ketika data dan informasi pada peta masih berbeda.
- Berbagi informasi secara transparan, komunikasi positif, komunikasi intens, pertemuan intens antara perusahaan dan masyarakat adalah hal-hal yang dapat membantu dalam penyelesaian sengketa.
- Legalitas yang lengkap, kebijakan yang jelas, penegakan hukum yang adil dan sosialisasi peraturan adalah hal-hal yang dapat mengurangi peluang terjadinya sengketa.
- Pengetahuan yang cukup tentang konflik dan penanganannya, baik secara internal maupun eksternal perusahaan adalah suatu kebutuhan perusahaan yang bekerja di lingkungan masyarakat.
- Penghormatan terhadap adat setempat menjadi prasyarat dalam interaksi dengan masyarakat.
- Dukungan dari pemerintah dari pusat hingga desa dalam penanganan sengketa diperlukan.

Para pelaku usaha juga menawarkan ide-ide solutif agar konflik tidak terus terjadi, antara lain:

- Adanya forum pemangku kepentingan secara nasional dan regional yang dapat menjadi ajang untuk saling berkomunikasi dan berbagi peran dalam penanganan konflik antara pemerintah, perusahaan, masyarakat dan media.
- Dibentuknya departemen atau unit khusus mediasi di dalam Kadin.
- Perlu dilakukan studi konflik *land tenure* secara masif sehingga terpetakan dengan jelas jumlah dan sebaran konflik yang sedang berlangsung.
- Mendorong investasi yang tidak menggunakan lahan yang luas, namun lebih mengutamakan kemitraan dengan masyarakat. Kemitraan ini juga akan memperkuat *social security*.
- Melakukan pemberdayaan masyarakat sesuai kebutuhannya.
- Membentuk sistem yang dapat mendeteksi konflik secara dini sebelum merebak menjadi konflik yang konfrontasional dan terbuka.

- Jangan menunda penyelesaian masalah kecil, agar tidak menjadi masalah besar.
- Memperbaiki kebijakan internal perusahaan tentang penanganan konflik agar sensitif terhadap keberadaan pihak-pihak lainnya.
- Membangun Sistem Informasi Geografis/*Geographic Information System* (GIS) di desa dan menetapkan Kebijakan Satu Peta (*One Map Regulation*).
- Mendorong pemerintah untuk menetapkan ijin usaha yang tepat dan sesuai.
- Adanya forum berbagi pengalaman antar perusahaan, baik melalui forum langsung maupun berbasis sosial media dan teknologi informasi.

Penanganan konflik yang tidak tuntas akan memunculkan potensi konflik terulang kembali atau tereskalasi menjadi konflik yang lebih besar. Hal ini jelas memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan, karena konflik akan menyebabkan terhambatnya kegiatan operasional perusahaan yang secara langsung akan mempengaruhi kondisi finansial perusahaan.

Di sisi yang lain, citra perusahaan kemudian menjadi pertarungan yang cukup besar. Perusahaan yang tidak bisa menangani konflik secara baik akan dinilai negatif oleh pasar, dan hal ini akan mempengaruhi pemasaran dan nilai jual produk perusahaan.

Untuk itu salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian lebih dan dilakukan oleh perusahaan adalah deteksi dini konflik dan kesiapan sumberdaya dalam mekanisme penanganan konflik. Bagi perusahaan, rendahnya intensitas dan frekuensi konflik yang terjadi akan menekan biaya operasional untuk menangani masalah, dan meningkatkan produktifitas. Banyaknya pilihan penanganan konflik yang dapat dilakukan oleh perusahaan, sejatinya memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan secara berkesinambungan. Praktik-praktik baik yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam upaya menangani konflik merupakan sumbangsih tersendiri dari sektor bisnis kepada pembangunan berkelanjutan. Praktik-praktik baik ini semestinya bisa dibagi kepada pelaku usaha yang lain.

Praktik-praktik baik yang didapatkan melalui serial lokakarya dan FGD antara lain:

- Mitigasi yang dilakukan oleh salah satu perusahaan berbasis perkebunan, adalah mendorong terbentuknya kelompok-kelompok petani masyarakat dalam naungan satu kelembagaan tertentu. Perusahaan kemudian bekerja sama dengan kelompok masyarakat ini dengan memberikan peningkatan kapasitas kepada petani dan menjadi penerima utama hasil pertanian mereka. Sejauh ini cara ini dipandang cukup efektif dalam mengatasi konflik yang terjadi antar pihak karena ada manfaat langsung yang diterima oleh masing-masing pihak. Petani mendapatkan akses pasar yang pasti dan penguatan kapasitas, sedangkan perusahaan mendapatkan hasil berupa komoditas sesuai dengan standar pasar mereka.
- Pelibatan peran perempuan di beberapa perusahaan dinilai cukup efektif untuk meredam konflik, terutama untuk konflik-konflik yang berpotensi menimbulkan kekerasan. Perempuan perlu dilibatkan pula dalam proses-proses mediasi pada saat terjadi konflik. Selama ini peran staf perempuan di perusahaan dalam pengelolaan konflik hanya sebatas pada urusan legal dan administratif.
- Pemanfaatan teknologi GIS dan pemetaan partisipatif untuk menentukan batas lahan dipandang efektif dalam upaya pencegahan konflik berbasis lahan. Prinsip partisipatif menunjukkan adanya keterbukaan dari para pihak (perusahaan, masyarakat dan pemerintah).
- Kemitraan yang kuat antar para pihak dalam pengembangan ekonomi kemasyarakatan juga dipandang sebagai salah satu ide segar untuk mengurangi terjadinya konflik. Dalam konteks ini, kemitraan ini tidak hanya dengan masyarakat di sekitar wilayah operasional perusahaan tetapi juga kemitraan dengan para pihak terkait.
- Sebagai contoh, keterlibatan Pemerintah Desa setempat melalui badan usaha yang dimiliki desa (BUMDES) sebagai wadah untuk masyarakat akan mempermudah perusahaan dalam memberikan dukungan pada masyarakat di sekitar lokasi operasinya. Melalui

kemitraan dengan Pemerintah Desa setempat inilah perusahaan dapat memberikan dukungan kepada masyarakat melalui program-program Tanggungjawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* - CSR) yang dimiliki oleh perusahaan, misalnya peningkatan kapasitas pada para petani, penyediaan bibit dan lain sebagainya. Mekanisme kemitraan seperti ini yang kemudian akan memberikan daya dukung pada perusahaan untuk meminimalisasi terjadinya konflik, sehingga secara tidak langsung akan menekan biaya penanganan konflik yang di beberapa perusahaan telah dialokasikan secara khusus.

Perspektif Masyarakat Sipil

Selain serial lokakarya dan FGD dengan pelaku usaha, Kadin bekerjasama dengan IBCSD-CRU dan Yayasan Penabulu juga menyelenggarakan diskusi kelompok terfokus (FGD) khusus dengan mengundang perwakilan masyarakat sipil. Masyarakat sipil memandang bahwa konflik itu bukan merupakan suatu rangkaian peristiwa yang linier, namun suatu proses yang penuh taktik dan strategi para pihak yang terlibat yang berusaha untuk memenangkannya. Misalnya, pada saat proses negosiasi atau mediasi berlangsung, bisa saja terjadi bahwa para pihak juga melakukan upaya-upaya seperti pelaporan ke polisi atau gugatan ke pengadilan. Berikut ini beberapa pandangan dari masyarakat sipil dalam melihat konflik dan cara penyelesaiannya yang dirangkum dari hasil FGD:

- Sudah ada kecenderungan positif dimana banyak inisiatif untuk memanfaatkan forum-forum penyelesaian damai atas suatu konflik, namun karena pengelolaan sengketa masih sesuatu yang baru maka prosesnya seringkali tidak berjalan dengan semestinya.
- Masyarakat sipil juga terlibat dalam berinovasi pengembangan model-model penyelesaian konflik baik di tingkat nasional maupun sub-nasional.
- Perlu upaya peningkatan kapasitas dari para pihak dalam menempuh upaya penyelesaian konflik secara damai.

- Masyarakat sipil mengembangkan instrumen-instrumen penanganan konflik, baik secara mandiri maupun bekerja sama dengan pemerintah.
- Perkembangan penanganan konflik di tingkat sub-nasional juga tidak kalah maju dari tingkat nasional; di beberapa provinsi dan kabupaten sudah ada instrumen dan praktik-praktik penyelesaian konflik melalui mediasi.
- Upaya pencegahan konflik sangat diperlukan di masa yang akan datang, dengan mengembangkan instrumen pencegahan konflik. Hal ini dapat menjadi agenda bersama para pihak.

Perspektif Pemerintah

Perspektif pemerintah dalam melihat konflik dapat dilihat dari respon berupa peraturan dan kebijakan serta program-program yang dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah telah menerbitkan sejumlah peraturan dalam rangka penanganan konflik yaitu:

- Undang-Undang No.30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa.
- Undang-Undang No.7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial.
- Peraturan Mahkamah Agung No.1 Tahun 2016 Tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan.

Beberapa kementerian sektoral pun memiliki peraturan dan kebijakan serta instrumen penanganan konflik masing- masing dengan derajat kelengkapan yang berbeda-beda. Kementerian sektoral yang relevan dengan buku panduan ini adalah Kementerian LHK, Kementerian Pertanian, Kementerian ATR/BPN dan Kementerian ESDM. Empat kementerian sektoral inilah yang sedikit banyak mengatur tata-cara penyelesaian konflik berbasis lahan sesuai sektornya. Berikut hasil perspektif masing-masing Kementerian berdasarkan hasil FGD yang telah dilaksanakan:

a. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (LHK)

- Kementerian LHK memiliki perhatian mengenai bagaimana 1) pencegahan konflik; 2) pemulihan konflik; 3) penghentian konflik; dan 4) pemulihan pasca-konflik.
- Untuk itu Kementerian LHK memiliki satu direktorat tersendiri yang secara khusus bertugas dan berfungsi untuk melakukan penanganan konflik, yakni Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat.
- Proses penanganan konflik dimulai dari penerimaan laporan adanya konflik, pemetaan konflik, penilaian konflik dan penyelesaian konflik dengan pilihan mediasi, pemanfaatan skema perhutanan sosial dan penegakan hukum apabila kasusnya murni berupa peristiwa pelanggaran hukum.
- Sudah tersedia landasan hukum penyelesaian konflik tenurial kehutanan yaitu, antara lain:
 1. Peraturan Menteri LHK No.83 Tahun 2016 tentang Perhutanan Sosial.
 2. Peraturan Menteri LHK No.22 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengelolaan Pengaduan Dugaan Pencemaran dan/atau Perusakan Lingkungan Hidup dan/atau Perusakan Hutan.
 3. Peraturan Menteri LHK No.84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik Tenurial Kehutanan.
 4. Peraturan Dirjen PSKL No.4 Tahun 2016 tentang Pedoman Mediasi Penanganan Konflik Tenurial Kawasan Hutan.
 5. Peraturan Dirjen PSKL No.6 Tahun 2016 tentang Pedoman Asesmen Konflik Tenurial Kawasan Hutan.

b. Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Negara.

- Kementerian ATR/BPN memiliki Direktorat Jenderal tersendiri yang bertugas dan berfungsi menangani masalah agraria, pemanfaatan ruang dan tanah, yakni Direktorat Pembinaan Perencanaan Tata-ruang dan Pemanfaatan Ruang Daerah.
- Kementerian ATR/BPN melihat konflik terkait tanah terjadi di berbagai lini. Konflik yang berbasis lahan dapat dibedakan jenisnya antara yang terjadi di kota besar dengan kabupaten-

kabupaten di Indonesia. Di kota besar kasus yang sering muncul pada umumnya adalah kasus sertifikat ganda (tumpang tindih), pengadaan tanah untuk pembangunan, dan tanah untuk pembangunan perumahan komersil. Sementara di kabupaten yang memiliki sumberdaya alam yang cukup besar, konfliknya seputar kasus tanah perkebunan besar, tanah untuk areal pertambangan dan tumpang tindih hak atas tanah.

- Konflik di areal perkebunan besar, bisa diurai dengan memilahnya apakah bersangkut paut dengan tanah atau dengan urusan kesejahteraan masyarakat sekitar. Dari catatan BPN, ketika menangani konflik tanah, ternyata tuntutan yang sesungguhnya terkait dengan masalah kesenjangan, ketidakadilan atau kecemburuan sosial. Misalnya, Desa A mendapat plasma sementara Desa B tidak, pekerja/buruh dari Desa A lebih banyak daripada dari Desa B, dan sebagainya.
- Dalam pandangan BPN, bila ada pengaduan mengenai hak atas tanah, maka BPN akan melihat terlebih dulu fakta hukum tentang siapa yang memiliki hak atas tanah tersebut. Mereka yang memiliki SK Hak Atas Tanah akan mendapatkan perlindungan, kecuali dapat dibuktikan sebaliknya bahwa SK tersebut keliru data yuridis dan/atau data fisiknya.
- Upaya penyelesaian konflik terkait tanah juga perlu menggunakan pendekatan budaya. Budaya Indonesia yang beraneka ragam seringkali memicu konflik karena pendekatan budaya yang digunakan tidak tepat.
- Konflik tanah dapat terjadi pada tahap pemberian Izin Lokasi, Izin Lingkungan, Izin Usaha, dan Hak Guna Usaha.
- Konflik dapat terjadi antar pelaku usaha atau antara pelaku usaha dengan warga masyarakat.
- Proses penanganan konflik di BPN, baik di pusat maupun di daerah, dimulai dengan penerimaan pengaduan, diikuti kemudian dengan pengkajian untuk memetakan apakah aduan tersebut termasuk kategori sengketa atau konflik atau kategori pengaduan biasa yang terkait dengan administrasi pertanahan.
- Sudah tersedia hukum penyelesaian konflik pertanahan yaitu:
 1. Peraturan Menteri ATR/Ka.BPN No. 11 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Kasus Pertanahan.

2. Peraturan Menteri ATR/Ka.BPN No.10 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penetapan Hak Komunal Atas Tanah Masyarakat Hukum Adat dan Masyarakat Yang Berada Dalam Kawasan Tertentu.

c. Kementerian Pertanian

- Di Kementerian Pertanian, khususnya Direktorat Jenderal Perkebunan, digunakan istilah Gangguan Usaha Perkebunan (GUP). Menteri, Gubernur dan Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangannya diberi mandat untuk menangani penyelesaian konflik perkebunan.
- Konflik pada usaha perkebunan lebih banyak disorot karena skalanya lebih luas dibandingkan dengan luas usaha tanaman pangan, hortikultura maupun peternakan.
- Dalam berbagai kejadian konflik, banyak keluhan disampaikan kepada Pemerintah Pusat, dalam hal ini Kementerian Pertanian, dengan alasan bahwa Pemda setempat tidak peduli dengan konflik perkebunan yang terjadi di kabupatennya.
- Saat ini masih sedang di-*draft* peraturan Menteri yang akan mengatur mekanisme mediasi konflik perkebunan. Sejauh ini beberapa aturan hukum tentang upaya penyelesaian konflik perkebunan yang ada adalah:
 1. Peraturan Menteri Pertanian No.98 Tahun 2013 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan
 2. Peraturan Menteri Pertanian No. 7 Tahun 2009 tentang Pedoman Penilaian Usaha Perkebunan
 3. Peraturan Menteri Pertanian No.11 Tahun 2009 tentang Pedoman Perkebunan Kelapa Sawit Berkelanjutan Indonesia/ *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO)

d. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM)

- Di Kementerian ESDM, tidak ada direktorat khusus yang menangani konflik. Penanganan konflik menjadi bagian dari tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara.
- Berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 pada BAB XVIII Penggunaan Tanah Untuk Kegiatan Usaha Pertambangan antara lain diatur:

1. Pasal 34 ayat (1) menyebutkan bahwa hak atas Wilayah Izin Usaha Pertambangan (WIUP), Wilayah Pertambangan Rakyat (WPR), atau Wilayah Izin Usaha Pertambangan Khusus (WIUPK) tidak meliputi hak atas tanah permukaan bumi.
 2. Pasal 134 ayat (2) menyebutkan bahwa “Kegiatan usaha pertambangan tidak dapat dilaksanakan pada tempat yang dilarang untuk melakukan kegiatan usaha pertambangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan,”
 3. Pasal 134 ayat (3) menyebutkan bahwa “Kegiatan usaha pertambangan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dilaksanakan setelah mendapat izin dari instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”
 4. Pasal 135, pemegang Izin Usaha Pertambangan/ Izin Usaha Pertambangan Khusus (IUP/IUPK) Eksplorasi hanya dapat melaksanakan kegiatannya setelah mendapat persetujuan dari pemegang hak atas tanah.
 5. Pasal 136 menyebutkan bahwa (1) Pemegang IUP atau IUPK sebelum melakukan kegiatan operasi produksi wajib menyelesaikan hak atas tanah dengan pemegang hak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan (2) Penyelesaian hak atas tanah sebagaimana dimaksud pada ayat dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan atas tanah oleh pemegang IUP atau IUPK.
- Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara pada BAB X Penggunaan Tanah Untuk Kegiatan Operasi Produksi antara lain diatur dalam:
 1. Pasal 100 ayat (1) Pemegang IUP Operasi Produksi atau IUPK Operasi Produksi yang akan melakukan kegiatan operasi produksi wajib menyelesaikan sebagian atau seluruh hak atas tanah dalam WIUP atau WIUPK dengan pemegang hak atas tanah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 2. Pasal 100 ayat (2) menyebutkan “Pemegang IUP Operasi Produksi atau IUPK Operasi Produksi wajib memberikan kompensasi berdasarkan kesepakatan bersama dengan pemegang hak atas tanah.” Penjelasan Pasal 100 Ayat (2) Yang dimaksud dengan kompensasi dalam ketentuan ini dapat berupa sewa menyewa, jual beli, atau pinjam pakai.

Bentuk-Bentuk Konflik Berbasis Lahan

Ada berbagai bentuk konflik berbasis lahan yang diungkapkan oleh para pelaku usaha yang terlibat aktif di dalam rangkaian kegiatan lokakarya yang sudah berlangsung di sembilan provinsi, dan dua seri FGD di Jakarta. Bentuk-bentuk sengketa lahan yang disebutkan antara lain sebagai berikut:

KASUS PERTAMBANGAN	Tumpang tindih izin, birokrasi izin yang rumit, pencemaran dan kerusakan lingkungan, tuntutan fasilitas umum, ganti rugi lahan
KASUS PERTANAHAN	Tumpang tindih sertifikat, HGU tidak ada jaminan bebas konflik.
KASUS KEHUTANAN	Tumpang tindih izin dengan perusahaan di sektor lain (tambang), perambahan, tumpang tindih dengan tanah ulayat, konflik dengan masyarakat setempat.
KASUS PERKEBUNAN	Ganti rugi lahan, lahan plasma, tuntutan fasilitas umum, tumpang tindih izin, area izin yang efektif tergarap, jual beli izin, tuntutan tanah berdasar SKT, tumpang tindih dengan tanah ulayat.

Biaya dan Dampak Konflik

Untuk memperoleh gambaran biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku usaha ketika menyelesaikan konflik, pada tahun 2016- 2017 Daemeter Consulting atas inisiasi IBCSD-CRU melakukan suatu kajian. Kajian biaya

konflik yang dilakukan itu masih terbatas dalam mengambil contoh-contoh kasus dari satu sektor saja, yaitu konflik di sektor perkebunan kelapa sawit. Laporan secara lengkap hasil kajian mengenai biaya konflik sektor kelapa sawit dapat diunduh di <http://conflictresolutionunit.id/id/activities/research/detail/1> .

Kajian biaya konflik tersebut mendefinisikan biaya yang bersifat "*tangible*" (nyata/langsung) dan "*intangible*" (tidak berwujud/ tidak langsung). Temuan-temuan penting kajian itu adalah:

- Biaya konflik sosial yang nyata (*tangible*) berkisar antara USD70.000 sampai USD2.500.000 dalam kasus-kasus yang dikaji. Biaya langsung terbesar adalah karena hilangnya pendapatan dari operasi perkebunan yang terganggu dan waktu kerja staf yang dialihkan untuk menangani konflik. Sementara, biaya tidak langsung berasal dari biaya kesempatan (*opportunity costs*) menggunakan sumber daya manusia dan keuangan untuk menangani konflik dan bukan untuk meningkatkan produktivitas perkebunan. Jumlah besaran biaya yang dikeluarkan bervariasi tergantung jumlah luas hektar kebun yang terdampak, durasi konflik, jumlah orang yang terlibat dan jumlah produksi yang hilang atau tidak dapat diperoleh karena adanya konflik.
- Biaya konflik sosial yang nyata (*tangible*) ini mewakili 51% sampai 88% dari biaya operasional perkebunan, dan 102% sampai 177% dari biaya investasi perkebunan per hektar per tahun. Biaya yang nyata ini merupakan besaran persentase dari keseluruhan pengeluaran untuk penanganan konflik. Biaya tunggal terbesar adalah penurunan keuntungan dan pendapatan perusahaan. Laba perusahaan mengalami penurunan akibat keterlambatan pengembangan perkebunan dan penghentian operasi pemeliharaan, produksi, dan pabrik.
- Biaya tidak berwujud (*intangible*) atau "tersembunyi" dapat berkisar antara USD600.000 sampai USD9.000.000, yang mewakili pengeluaran atau kerugian tidak langsung yang terkait dengan tujuan penelitian ini, yakni risiko berulangnya konflik atau terjadinya eskalasi; kerugian reputasi; dan risiko kekerasan terhadap properti dan manusia. Kehilangan

reputasi dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk meminjam pada tingkat suku bunga pasar, berakibat pada menurunkan permintaan produk, atau mengurangi nilai pasar saham perusahaan. Studi menghitung biaya tidak berwujud dengan menerapkan premi risiko konflik pada pinjaman, yang meningkatkan biaya pinjaman. Studi juga menemukan bahwa kekerasan terhadap properti terjadi pada 7% kasus dan kekerasan terhadap manusia terjadi 1%, yang memiliki konsekuensi keuangan jauh lebih besar daripada risiko lainnya.

Diakui bahwa Laporan hasil studi biaya konflik ini belum dapat mewakili keseluruhan rentang keanekaragaman kenyataan lapangan di sektor-sektor lain seperti kehutanan, tambang, dan konflik berbasis lahan lainnya, namun tetap dapat memberikan suatu gambaran pada para pelaku usaha dan memperkaya informasi mengenai biaya konflik. Untuk pemahaman yang lebih luas dan mendalam direkomendasikan bahwa dilakukan kajian-kajian lanjutan.

Dengan maksud agar biaya konflik tidak semakin besar, maka kajian mengenai biaya konflik ini merekomendasikan langkah-langkah sebagai berikut:

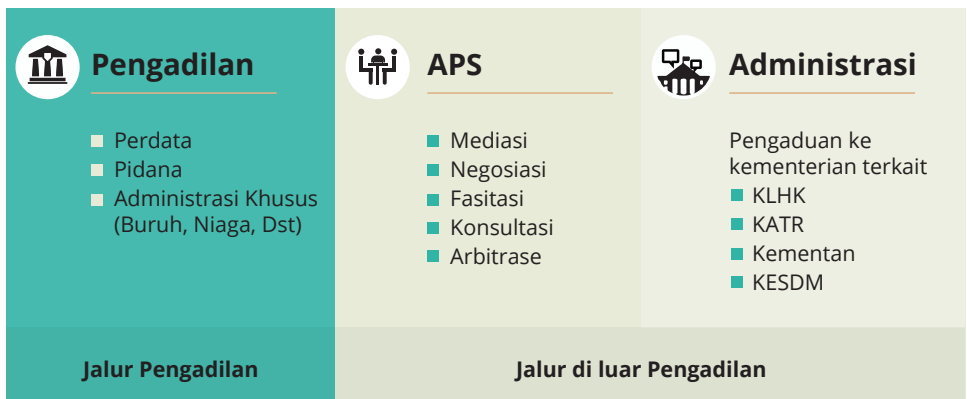
1. Perbaiki kebijakan dan prosedur manajerial, termasuk di dalamnya insentif untuk pekerja dan Indikator Kinerja Utama;
2. Kembangkan kapasitas pemangku kepentingan lokal;
3. Perluas pengetahuan tentang penyebab, peningkatan dan dampak dari konflik sosial;
4. Kembangkan praktik-praktik terbaik dalam pencegahan, mitigasi dan penyelesaian konflik;
5. Uji coba praktik pencegahan dan mitigasi konflik di wilayah yurisdiksi lokal (kabupaten/provinsi).

Penyelesaian Konflik

- Pada bagian ini akan mengulas secara detil mengenai pilihan forum untuk menyelesaikan sengketa khususnya melalui jalur di luar pengadilan, tipe kelembagaan dan praktik Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) atau *Alternative Dispute Resolution* (ADR), dan upaya-upaya yang bisa dilakukan dalam rangka pencegahan konflik. Selain itu, akan digambarkan bagaimana tata cara (tahapan) penyelesaian konflik dengan mekanisme mediasi, negosiasi dan administratif di kementerian terkait.

Pilihan-Pilihan Forum Penyelesaian Konflik

Sebagaimana telah disebutkan pada bagian pertama ada dua jalur penyelesaian konflik secara umum yaitu melalui jalur pengadilan dan jalur di luar pengadilan. Pada kedua jalur penyelesaian tersebut masih disediakan pilihan-pilihan prosesnya seperti terlihat dalam gambar di bawah ini:



Pihak yang berkonflik diberi kebebasan untuk memilih jalur mana yang akan digunakan untuk menyelesaikan kasusnya. Secara konseptual cara ini disebut *forum shopping* (Beckmann, 2000) yang mana maksudnya adalah para pihak yang berkonflik bebas memilih model penyelesaian konfliknya apakah melalui jalur di luar pengadilan (APS) ataupun di pengadilan sesuai dengan hasil akhir yang diharapkan.

Memilih jalur penyelesaian konflik memang tidak harus selalu melalui pengadilan. Dengan kata lain, keadilan itu tidak hanya dapat diperoleh di ruang pengadilan. Bahkan ada adagium yang mengatakan di pengadilan itulah ketidakadilan yang tertinggi (*Summum Jus Summa Injuria; Summa Lex Summa Crux*). Dengan demikian pencarian keadilan (dalam rangka menyelesaikan konflik) dapat diperoleh di berbagai forum, seperti kata Galanter bahwa "*justice in many rooms*" (Ihromi, 1993).

Kelebihan penyelesaian melalui jalur di luar pengadilan dibandingkan jalur pengadilan sering menjadi pertimbangan dari para pihak yang berkonflik. Berikut perbandingannya:

Kelebihan Mekanisme APS	Kelebihan Mekanisme Pengadilan
+ Mengurangi tumpukan perkara di pengadilan	- Perkara yang menumpuk di seluruh Indonesia
+ Pendekatan menang-menang	- Pendekatan menang-kalah
+ Rasa kepemilikan atas proses lebih kuat	- Kuasa hukum lebih memegang peranan
+ Waktu, biaya dan proses dikontrol oleh para pihak	- Biaya tinggi, waktu dan proses ditentukan hukum
+ Mekanisme/prosedur lebih fleksibel	- Mekanisme ketat sesuai hukum acara
+ Tidak terbuka untuk umum	- Terbuka untuk umum

Pilihan penyelesaian melalui jalur di luar pengadilan juga memiliki tantangan. Tantangan ini terutama berasal dari para pihak yang berkonflik di samping karena dukungan peraturan dan kebijakan pemerintah.



Tipe Kelembagaan dan Praktik APS

Praktik APS tidak hanya didominasi oleh satu atau dua lembaga saja, tetapi banyak. Sesuai perkembangannya, tipe kelembagaan yang menjalankan APS sebagai mekanisme penyelesaian konflik setidaknya ada 6 (enam) yaitu:

1. APS Terhubung Pengadilan / *Court Connected ADR*;
1. APS Tipe Administratif / *Administrative type ADR*;
1. APS Sektor Swasta / *Private Sector ADR*;
1. APS Tipe Tradisional / *Traditional Type ADR*;
1. APS Lintas Pemangku Kepentingan / *Multi-stakeholder Type ADR*;
1. APS Tipe Komisi Independen / *Independent Commission Type ADR*.

Masing-masing tipe kelembagaan tersebut dalam perkembangannya sudah memiliki contoh-contoh praktikal yang dapat dibedakan satu sama lain. Keberadaan keenam kelembagaan tersebut diakui keberadaannya oleh Pemerintah (Negara) dan tentu sesuai dengan kerangka hukum nasional Republik Indonesia. Masing-masing tipe kelembagaan dan contoh praktikalnya dapat dilihat dalam gambar berikut:



APS Terhubung Pengadilan / Court Connected ADR

Dasar hukumnya peraturan MA No.1 Tahun 2016 Mediasi wajib dilakukan sebelum pokok perkara perdata diperiksa. Hasil perdamaian ditetapkan oleh Hakim dan bersifat final dan mengikat



APS Tipe Administratif / Administrative Type ADR

Mekanisme penyelesaian konflik yang dijalankan oleh berbagai sektor K/L seperti: Badan Pertanahan Nasional, Kementerian LHK, Pemda Provinsi dan Kabupaten/Kota



APS Sektor Swasta / Private Sector Type ADR

Model yang dikembangkan oleh lembaga swasta misalnya: Lembaga Mediasi Bisnis, Pusat Mediasi Nasional (PMN), Impartial Mediator Network (IMN), CRU- Conflict Resolution Unit, Working Group of Forest Land Tenure,



APS Tipe Tradisional / Traditional Type ADR

Kelembagaan yang berkembang atau dikembangkan dan dijalankan oleh lembaga adat/lokal, seperti: Kalimantan Tengah (Kademangan), KAN (Sumatera Barat), Runggun (Sumatera Utara), Jurai Tua (Sumatera Selatan),



APS Lintas Pemangku Kepentingan/Multi-stakeholder Type ADR

Tingkat Nasional: Dewan Kehutanan Tingkat Nasional (DKN)
Tingkat Internasional: *Dispute Settlement Facilities* - RSPO



APS Tipe Komisi Independen / Independent Commission Type ADR

Mediasi oleh Lembaga Negara Independen (Komnas HAM, Komisi Informasi Publik, Ombudsman, dll)

Pencegahan Konflik

Mencegah konflik terjadi tentu lebih baik daripada menanganinya setelah terjadi. Pencegahan konflik haruslah menjadi bagian dari keseluruhan kebijakan perusahaan. Ada berbagai hal yang dapat dilakukan dalam hal ini, antara lain:

- Menyadari keberadaan pemangku kepentingan lainnya di sekitar usaha kita; pemangku kepentingan adalah mereka yang mempunyai kepentingan langsung terhadap usaha kita, mereka yang mungkin akan merasakan akibat dan dampak negatif dari usaha kita, ataupun pihak-pihak yang karena alasan apapun mungkin akan menantang atau menghambat secara berarti kelancaran usaha kita. Artinya, perlu ada usaha khusus untuk mengidentifikasi para pemangku kepentingan tersebut serta mengantisipasi kepentingan atau keberatan mereka.
- Memasukkan kegiatan meminta persetujuan masyarakat dan pemangku kepentingan lain dalam proses perencanaan perusahaan mengikuti azas *Free Prior Informed Consent* (FPIC). Prinsip FPIC ini menyatakan bahwa untuk semua kegiatan perusahaan, khususnya kegiatan-kegiatan yang berpotensi dampak negatif, perusahaan harus mendapat persetujuan para pemangku kepentingan lainnya, utamanya mereka yang menanggung risiko terkena dampak tersebut. Persetujuan itu harus diberikan secara sukarela, tanpa tekanan, dan berdasarkan pemahaman dengan informasi yang memadai tentang akibat dan dampak yang mungkin terjadi, dan persetujuan itu harus dimintakan sebelum kegiatan itu dilakukan.

Persetujuan ini dapat diperoleh melalui proses konsultasi publik, musyawarah desa, pengkajian partisipatif, perundingan, dan sebagainya. Namun yang penting untuk diperhatikan dalam proses-proses itu adalah pentingnya perwakilan para pemangku kepentingan yang memadai dari semua unsur. Dalam melibatkan masyarakat, misalnya, sering tidaklah cukup jika kita hanya mengajak aparat desa atau tokoh-tokoh masyarakat saja, tetapi kita perlu juga berusaha membangun proses di masyarakat untuk memunculkan perwakilan yang benar-benar representatif.

- Program sosial dalam kerangka CSR (*Corporate Social Responsibility*), yakni tanggungjawab perusahaan pada masyarakat yang lebih luas. Biasanya kegiatan-kegiatan CSR berupa pemberian berbagai bantuan secara insidental ataupun kegiatan ComDev (*Community Development*). Yang penting diperhatikan di sini adalah bahwa kegiatan-kegiatan CSR seperti itu tidak dengan sendirinya mencegah terjadinya sengketa. Agar efektif kegiatan-kegiatan CSR perlu benar-benar menyentuh kepentingan masyarakat, memberikan manfaat yang paling tidak sebanding dengan beban yang dipersepsikan, dan jelas keterkaitannya dengan sengketa potensial yang mungkin terjadi.

Untuk itu kegiatan CSR perlu dikembangkan berdasar pemahaman yang baik tentang masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya yang diperoleh melalui kajian kebutuhan (*needs assessment*) yang baik dan dilakukan secara partisipatif.

- Menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan lainnya dan memantau potensi sengketa. Dengan membangun komunikasi dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya sejak awal. Dengan hubungan saling percaya dan komunikasi yang baik diharapkan setiap potensi sengketa dapat diketahui dan diantisipasi sebelum menjadi sengketa yang sesungguhnya. Hal ini dapat dimulai diantaranya dengan mengantisipasi penyebab-penyebab konflik potensial. Berikut matriks ringkas mengenai penyebab konflik potensial; dan antisipasinya:



Tahapan dan Tata Cara Penanganan Konflik

Pada dasarnya penanganan konflik akan melalui serangkaian tahapan. Setiap tahap akan berisi langkah-langkah nyata dalam penanganan konflik seperti dilihat pada ilustrasi gambar di bawah ini:



Tahapan sebagaimana gambar di atas akan dilakukan oleh “unit layanan pengaduan”⁹ yang dibentuk Kadin (LEMBIS) atau lembaga lain karena ikatan kerjasama dengan Kadin. Unit yang menangani konflik juga akan dibentuk di setiap provinsi yang memiliki tugas dan peran yang sama pada level nasional. Kelembagaan di tingkat pusat [nasional] dan provinsi akan bekerja secara koordinatif.

Pelaporan dan Penapisan

Pada tahapan ini dibagi menjadi tiga yaitu: (a). Pengaduan; (b). Penapisan; dan (c). Penilaian konflik.

a. Pengaduan

Pada tahap ini, setiap pelaku usaha yang sedang menghadapi konflik yang bermaksud meminta bantuan atau layanan kepada “unit layanan pengaduan” Kadin diminta untuk mengajukan surat pengaduan yang disertai dokumen-dokumen pendukung antara lain:

- Identitas pemohon antara lain memuat informasi nama, alamat dan nomor telepon yang bisa dihubungi dan/atau KTA Kadin;
- Pihak yang berkonflik;
- Lokasi terjadinya konflik;

⁹ Sejauh ini salah satu unit layanan pengaduan yang dibentuk Kadin adalah LEMBIS. Pada dasarnya, LEMBIS diharapkan akan menjalankan peran dalam penanganan pengaduan konflik dan tugas-tugas lain dalam rangka penanganan konflik yang ditetapkan oleh Kadin.

- Penyebab terjadinya konflik;
- Waktu terjadinya konflik;
- Kerugian yang timbul akibat konflik;
- Tuntutan yang diinginkan; dan
- Dokumen pendukung lainnya.

b. Penapisan

Penapisan dilakukan oleh petugas di unit layanan pengaduan konflik Kadin. Untuk memastikan informasi dan dokumen yang disampaikan oleh pengadu sudah lengkap atau belum lengkap. Jika sudah lengkap maka diinformasikan kepada pengadu melalui surat bahwa dokumen telah lengkap dan akan diproses ke tahap selanjutnya. Jika dokumen belum lengkap maka dimintakan kembali kepada pihak pengadu untuk melengkapi dokumen. Tahap penapisan ini merupakan penapisan administratif.

Setelah dokumen lengkap, “unit layanan pengaduan” melakukan analisis cepat terhadap isi dari dokumen konflik. Analisis ini untuk menentukan:

- Apakah sudah teridentifikasi secara jelas para pihak (subjek) yang sedang berkonflik?
- Apakah sudah teridentifikasi secara jelas objek yang sedang dipersoalkan?
- Apakah sudah teridentifikasi secara jelas dasar-dasar klaim dan atau bukti-bukti pendukung dari pelaku usaha?
- Apakah sudah teridentifikasi secara jelas kasus yang diadukan masuk ke sektor pertanahan, perkebunan, pertambangan, lingkungan hidup atau lintas sektor?
- Apakah sudah teridentifikasi secara jelas kasus yang diadukan masuk ranah pidana, perdata atau administrasi?
- Apakah sudah teridentifikasi peluang untuk penyelesaian secara damai atau menggunakan mekanisme di luar pengadilan atau alternatif penyelesaian sengketa?
- Yurisdiksi kasus yang diadukan apakah masih pada level kabupaten, provinsi atau pusat (nasional) ?

Setelah analisis cepat mendapatkan hasil atas pertanyaan-pertanyaan di atas, petugas unit layanan pengaduan menyusun laporan hasil analisis

cepat secara tertulis berserta rekomendasi awal untuk disampaikan kepada pengadu. Laporan hasil analisis cepat setidaknya mencakup:

- Gambaran ringkas kasus
- Para pihak yang berkonflik
- Objek yang dipersoalkan
- Sektor (lintas sektor) yang terkait dalam konflik
- Ranah kasus yang dilaporkan
- Peluang penyelesaian secara damai atau APS
- Rekomendasi awal yang berisi saran pilihan penyelesaian kasus yang diajukan. Rekomendasi dapat berupa kombinasi dari cara penyelesaian dengan perdamaian dan atau untuk kejadian-kejadian tertentu disarankan menggunakan jalur pengadilan (perdata, pidana atau tata usaha negara).

Pengadu diberi kesempatan untuk mempertimbangkan rekomendasi penyelesaian kasus yang diajukan. Keputusan akhir menjadi otoritas dari pengadu.

Jika pengadu memilih jalur penyelesaian di luar pengadilan/ perdamaian/ APS (misalnya mediasi) maka unit layanan pengaduan Kadin akan menyarankan nama-nama mediator yang dapat dihubungi dan dipilih. Proses mediasi selanjutnya akan menjadi ranah mediator untuk proses/ langkah-langkah berikutnya. Untuk itu, seluruh dokumen kelengkapan dilegalisir di kantor pos atau pengadilan

Unit layanan pengaduan Kadin dapat membantu proses komunikasi atau koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka penanganan konflik, misalnya:

- Jika kasus yang diajukan direkomendasikan untuk diselesaikan secara negosiasi langsung, maka prosesnya diserahkan kepada pengadu untuk mengatur pelaksanaannya dan disetujui oleh pihak lain yang berkonflik.
- Jika kasus yang diajukan direkomendasikan untuk diselesaikan secara administratif melalui mekanisme yang disediakan oleh pemerintah pusat/ pemerintah daerah, maka Unit Layanan Pengaduan Kadin dapat berkoordinasi dengan pemerintah terkait sesuai dengan level pemerintahannya.

- Jika kasus yang diadukan direkomendasikan untuk diselesaikan melalui jalur pengadilan, maka Unit Layanan Pengaduan Kadin dapat berkoordinasi dengan unit lain di dalam Kadin yang bertugas melakukan bantuan hukum atau advokasi.

c. Penilaian Konflik

Penilaian konflik dilakukan oleh Mediator jika pilihan penyelesaian menggunakan mekanisme mediasi. Seorang Mediator (atau lebih dari satu orang) dapat mulai bekerja (melakukan penilaian konflik) jika dua belah pihak atau lebih telah setuju untuk memilihnya. Proses ini secara lengkap akan dijelaskan pada proses pra mediasi.

Penyelesaian melalui Mediasi dan Negosiasi

Penyelesaian konflik di luar pengadilan yang dijelaskan di sini adalah mediasi dan negosiasi. Mediasi dan Negosiasi dipilih karena dua cara ini merupakan pilihan yang paling sering digunakan oleh para pihak yang terlibat konflik.

a. Mediasi

Mediasi diartikan sebagai sebuah proses dimana ada pihak ketiga yang memandu pihak yang bersengketa melalui proses yang damai (*non-adversarial*) dengan tujuan untuk menyelesaikan sengketa. Pihak ketiga di sini adalah pihak yang tidak berpihak (*impartial*), tidak memiliki kepentingan terhadap hasil kesepakatan, dan tidak memiliki kuasa untuk mendesak keputusan. Tahapan mediasi terdiri dari tahap Pra Mediasi, Pertemuan Mediasi dan Paska Mediasi.

• Pra Mediasi

Pertemuan mediasi terdiri atas serangkaian pertemuan (bersama dan terpisah) untuk mengidentifikasi, membahas isu-isu dan cara-cara ke depan, termasuk mengeksplorasi opsi-opsi dari solusi (misalnya kesepakatan) dan cara bagaimana untuk membangun hubungan jangka panjang di antara para pihak. Berikut ini adalah langkah-langkahnya:

1. Persiapan sosial

Mediator memeriksa informasi latar belakang tentang konflik sebelum memasuki lokasi serta melakukan pengidentifikasian

awal terhadap para pihak utama dalam konflik (para pemangku kepentingan) dan mengembangkan strategi terbaik untuk melakukan pendekatan terhadap mereka. Ini adalah saat ketika mediator mulai melakukan hubungan secara langsung dan menghubungi para pihak, termasuk misalnya, para tokoh formal dan informal, yang bagi beberapa mediator menganggapnya sebagai langkah yang penting guna 'membuka pintu' bagi pekerjaan mediator mereka di wilayah tersebut. Pembangunan kepercayaan (antara mediator dan para pihak yang berkonflik) juga sangat penting dalam tahap ini, khususnya dengan mempertimbangkan keterlibatan seorang mediator eksternal. Pemahaman atas budaya setempat juga sangat penting untuk membantu memahami isu-isu konflik khususnya jika konflik tersebut melibatkan suku-suku atau kelompok minoritas (yang tinggal di pedalaman) dan juga untuk mengidentifikasi pendekatan yang terbaik dalam menengahi konflik (misalnya penggunaan dan pelibatan adat-istiadat dan lembaga-lembaga setempat).

2. Kajian Konflik

Ini adalah tahap ketika mediator, bersama dengan para pihak, berupaya untuk mendapatkan kesamaan persepsi yang menyeluruh tentang konflik, termasuk para pemangku kepentingan konflik utama, riwayat konflik serta isu-isu, posisi dan kepentingan dari para pemangku kepentingan. Kajian konflik juga akan mencakup kajian kemungkinan untuk mediasi, misalnya apakah mediasi merupakan opsi terbaik atau paling tidak opsi yang memungkinkan untuk mengelola konflik tersebut.

3. Rancangan proses mediasi

Setelah para mediator dan para pihak sepakat dan memutuskan untuk maju ke/ikut mediasi, maka langkah selanjutnya adalah untuk merancang proses mediasi, termasuk menyepakati tujuan dari mediasi, menetapkan agendanya, membuat daftar para pelaku kunci yang akan terlibat dalam pertemuan-pertemuan mediasi, peran dan tanggung jawab dari para pihak, serta kemungkinan biayanya. Karena kadang-kadang konflik melibatkan banyak anggota masyarakat, maka para mediator juga mungkin perlu memfasilitasi proses pemilihan

para perwakilan dari para pihak untuk memastikan bahwa mereka adalah sah dan diakui oleh para konstituen mereka dalam pengambilan keputusan.

- **Pertemuan Mediasi**

Pertemuan mediasi terdiri atas serangkaian pertemuan (bersama dan terpisah) untuk mengidentifikasi, membahas isu-isu dan cara-cara ke depan, termasuk mengeksplorasi opsi-opsi dari solusi (misalnya kesepakatan) dan cara bagaimana untuk membangun hubungan jangka panjang di antara para pihak. Berikut ini adalah langkah-langkahnya:

1. Kesepakatan tentang aturan/prinsip dasar

Pada pertemuan-pertemuan mediasi awal, para mediator dapat memulai dengan memfasilitasi diskusi dan kesepakatan tentang aturan dan/ atau kode etik untuk proses mediasi, yang penting sebagai pedoman bagi para pihak dan untuk membuat proses mediasi menjadi lebih efektif. Aturan ini tidak hanya dibuat untuk pertemuan- pertemuan mediasi akan tetapi juga untuk keseluruhan proses mediasi, termasuk peran dan tanggung jawab yang jelas dari para mediator serta setiap pihak yang terlibat dalam proses mediasi.

2. Klarifikasi/Penjelasan tentang isu dan kepentingan

Setelah aturannya telah disepakati, para mediator dapat memulai memfasilitasi proses klarifikasi tentang isu-isu dan kepentingan. Dalam sesi ini, para pihak yang berkonflik diminta untuk mengungkapkan kepentingan dan kekuatiran mereka serta harapan mereka sementara mereka juga dapat meminta klarifikasi dari para pihak lainnya tentang kepentingan dan kekuatiran mereka. Hal ini mencakup kesepakatan tentang isu-isu mana yang akan diprioritaskan dan menjadi fokus dari mediasi. Untuk mencapai hal ini, para mediator dapat menggunakan pertemuan- pertemuan umum yang dihadiri oleh semua pihak atau pertemuan-pertemuan terpisah (kavus) guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kepentingan dasar dari para pihak dan alternatif terbaik para pihak terhadap perundingan kesepakatan / *best alternative to a negotiated agreement* (BATNA), opsi terbaik yang ada dari para pihak jika negosiasi gagal.

3. Penciptaan kesepakatan

Setelah semua isu dan kepentingan diklarifikasi, mediator dapat memulai memfasilitasi proses eksplorasi opsi-opsi untuk menjawab isu-isu konflik. Apabila, misalnya, setelah beberapa pertemuan, para pihak melihat beberapa kesepakatan sedang dicapai, maka mediator dapat meminta setiap pihak untuk mengusulkan dan mengembangkan sebuah draf kesepakatan dan membagikannya untuk mendapatkan kesamaan persepsi dari setiap usulan opsi setiap pihak. Pada tahap ini, peran dari mediator adalah untuk memfasilitasi proses pertukaran dan untuk memberikan bantuan jika klarifikasi diperlukan. Setelah semua pihak memahami isi dari draf tersebut, para pihak dapat bertemu untuk membahas konsolidasi kesepakatan. Adalah penting bahwa kesepakatan tersebut juga akan mencakup cara bagaimana opsi-opsi yang telah disepakati akan dilaksanakan dan cara bagaimana pelaksanaan tersebut akan dievaluasi dan dipantau/diawasi.

- **Pasca-mediasi**

Tergantung pada keputusan para pihak tentang cara bagaimana kesepakatan akan dilaksanakan dan dipantau, mediator dapat memainkan berbagai peran dalam pelaksanaan dan pemantauan pelaksanaan dari kesepakatan tersebut.

1. Pelaksanaan kesepakatan

Banyak studi memperlihatkan bahwa keberhasilan pencapaian kesepakatan tidak selalu dengan sendirinya diikuti oleh keberhasilan dari pelaksanaannya. Sesungguhnya, melaksanakan sebuah kesepakatan adalah sama kompleksnya dengan mendapatkan/mencapai suatu kesepakatan, khususnya apabila para pihak yang berkonflik tidak mematuhi kesepakatan. Pada tahap ini, penting untuk memastikan bahwa semua pihak berkomitmen untuk melaksanakan apa yang mereka telah sepakati dalam mediasi. Dalam beberapa kasus, suatu pendekatan campuran (antara mediasi dan pendekatan hukum) digunakan dengan mengesahkan kesepakatan yang telah dicapai oleh para pihak dalam bentuk kesepakatan yang mengikat yang disahkan oleh notaris atau otoritas hukum termasuk kesepakatan khusus tentang mekanisme pelaksanaannya.

2. Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan/pengawasan dan evaluasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan dalam pelaksanaan kesepakatan. Pelaku utama yang bertanggung jawab dalam pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kesepakatan harusnya adalah para pihak yang berkonflik itu sendiri. Dalam hal ini, adalah penting bahwa para pihak membuat kesepakatan yang bersifat realistis dan dapat dilaksanakan, termasuk standar khusus kepatuhan terhadap kesepakatan. Peran dan tanggung jawab dari mediator pada tahap ini ditetapkan oleh para pihak yang berkonflik. Mereka, misalnya, dapat menjadi penegak atau pemeriksa kebenaran dari pelaksanaan kesepakatan.

Pengalaman dengan mediasi menganjurkan penyesuaian setiap prosedur mediasi sehingga sesuai dengan isu-isu dan kebutuhan khusus dari konflik tertentu. Mengingat bahwa rencana yang telah dikembangkan secara saksama sama pentingnya dengan mempertahankannya tetap fleksibel, karena mediasi merupakan proses yang kompleks, berulang yang dapat mengalami kemunduran/hambatan dan dapat mengalami kemajuan secara tiba-tiba.

b. Negosiasi

Negosiasi diartikan sebagai suatu proses dimana dua pihak atau lebih yang perbedaan pandangan atas isu-isu tertentu dan berusaha mencapai suatu kesepakatan isu- isu tersebut melalui komunikasi. Dapat juga dikatakan bahwa negosiasi adalah suatu proses di mana para pihak yang berpartisipasi di dalamnya melibatkan diri dalam komunikasi bolak-balik dalam usaha menyesuaikan perbedaan menuju titik persamaan (*consensus*).

Sebagai suatu rujukan bagi para pelaku usaha, di sini akan digambarkan proses negosiasi dan tahapannya yang menggunakan pendekatan negosiasi berbasis kepentingan.

Pada dasarnya ada dua pendekatan (strategi) bernegosiasi yaitu pendekatan berbasis posisi (*positional based negotiation*) dan pendekatan berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*). Kedua pendekatan tersebut memiliki karakter negosiasi berbeda. Negosiasi berbasis posisi

mengedepankan prinsip menang – kalah, sedangkan negosiasi berbasis kepentingan mengedepankan prinsip menang – menang.

Merujuk kepada 7 elemen penting dalam negosiasi berprinsip yang ditawarkan oleh Fisher – Ury (1981), tahap-tahap negosiasi berbasis kepentingan (disebut juga strategi negosiasi integratif) meliputi¹⁰ :

1. Mengidentifikasi Kepentingan (*Interest*)

Langkah pertama dalam negosiasi berprinsip adalah mengidentifikasi kepentingan para pihak dalam isu-isu yang dipermasalahan dan tidak berurusan dengan posisi para pihak yang bernegosiasi. Perbedaan ini penting dalam pendekatan negosiasi integratif. Negosiasi berbasis posisi mewakili pendirian dan tujuan pihak yang bernegosiasi yang fokus pada tawar menawar distributif (kepentingan anda untuk anda, kepentingan saya untuk saya). Sedangkan pendekatan integratif menyatakan bahwa agar negosiasi berjalan efektif maka negosiator harus mengedepankan kepentingan mendasar yang diterima para pihak. Dengan demikian, negosiator dapat menegosiasikan isu-isu yang menjadi perhatian bersama dengan cara lebih kreatif, lebih saling memahami dan lebih fleksibel. Mengidentifikasi kepentingan barangkali lebih sulit (kadang tidak mudah diucapkan atau tersembunyi dibalik tuntutan/tawaran yang diajukan) dibanding mengidentifikasi posisi para pihak.

Cara mudah untuk membedakan negosiasi berbasis posisi dengan kepentingan dapat digambarkan pada ilustrasi sederhana di bawah ini:

“Ada dua orang saudara kandung (laki-laki dan perempuan) yang berebut satu jeruk. Saudara laki-laki menginginkan jeruk seluruhnya, begitu juga dengan saudara perempuan. Jika didekati berdasarkan pendekatan negosiasi berbasis kepentingan, maka bisa jadi kepentingan saudara laki-laki atas jeruk adalah untuk membuat minuman jus, sementara saudara perempuan berkepentingan mendapatkan kulit jeruk untuk memberi rasa wangi pada kue yang sedang dia buat. Melihat kasus ini dengan bingkai melihat

10 Rujukan terhadap langkah-langkah negosiasi ini diambil dari buku *Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature*, Tanya Alfredson dan Azeta Cungu. 2018, terbitan Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO.

kepentingan daripada posisi yang dinyatakan, masalahnya akan menjadi dapat diselesaikan secara menang-menang. Dengan kata lain, saudara kandung tersebut masing-masing mungkin memiliki apa yang dia butuhkan dari jeruk tanpa mengurangi kepentingannya yang lain”

2. Melibatkan Para Pihak (*Involving People*)

Unsur lain dari strategi integratif melibatkan para pihak. Pihak-pihak berselisih (konflik/sengketa) seringkali lupa bahwa ada pihak lain memiliki ciri- ciri/ kelemahan manusiawi, yang sama seperti mereka, yaitu emosi, potensi kesalahpahaman dan asumsi yang keliru. Oleh karena itu, pada tahap ini perlu memisahkan orang dari masalah. Ini berarti menemukan cara untuk memecahkan masalah tanpa terganggu oleh unsur-unsur pribadi, dan mencapai kesepakatan dengan tetap menjaga hubungan baik.

Semakin baik hubungan, semakin banyak kerja sama yang akan didapat masing-masing pihak, semakin banyak informasi yang dapat dibagi, semakin tinggi prospek untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan.

Untuk membantu negosiator mengenal pihak lawan, cara ini dapat dilakukan yaitu bertemu secara informal, datang lebih awal untuk mengobrol, tidak langsung pulang setelah negosiasi formal berakhir.

3. Mempersiapkan Alternatif Terbaik

Untuk menetapkan tujuan yang realistis, negosiator harus memulai dengan mempertimbangkan beberapa pertanyaan kunci: Akan berada dimana posisi para pihak jika tidak kesepakatan yang dicapai? Solusi alternatif apa yang tersedia yang sesuai dengan tujuan negosiasi anda jika pihak lawan belum mau bekerjasama?

Fisher dan Ury (1981) berpendapat bahwa sangat penting bagi kedua belah pihak untuk mengetahui konsep Alternatif Terbaik menuju Negosiasi Kesepakatan (ATNK) / *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) baik sebelum dan sepanjang tahap negosiasi. BATNA menyediakan negosiator dengan ukuran fleksibilitas untuk mencapai kesepakatan pada akhirnya.

4. Mengidentifikasi Pilihan-Pilihan

Begitu para pihak mulai membangun hubungan dan bertukar informasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas mengenai kepentingan masing-masing, para pihak kemudian harus memikirkan pilihan-pilihan solusi. Dalam negosiasi integratif, opsi merupakan cara yang mungkin untuk memenuhi sebanyak mungkin kepentingan kedua belah pihak. Seperti cerita berebut jeruk di atas mengungkapkan ketika dua orang (atau dua perusahaan atau dua negara) dikunci dalam solusi atau pola pikir kebiasaan, mereka dengan mudah menjadi buta terhadap kemungkinan yang mungkin dipikirkan oleh cara berfikir kreatif.

5. Menggunakan Ukuran Kriteria

Ketika negosiasi berbasis posisi, biasanya negosiator menciptakan situasi di mana satu pihak harus mengakui klaimnya agar perundingan berhasil. Padahal sebenarnya dengan cara demikian kedua belah pihak mengunci posisi masing-masing dan sulit menemukan solusi.

Dalam pendekatan negosiasi berbasis kepentingan, menyetujui kriteria bersama saat memecahkan suatu masalah akan mendorong para pihak kepada suatu kesepakatan dapat dilaksanakan.

Bagaimana menentukan kriteria bersama itu? Salah satu caranya dengan menentukan kriteria yang tidak didasari oleh kehendak salah satu pihak, atau dengan mencari kriteria-kriteria standar dan wajar yang dapat diterima kedua belah pihak.

6. Komitmen

Perdamaian hanya akan bertahan lama apabila para pihak yang menyepakatinya memiliki komitmen. Tentu saja, mereka yang gagal berkomitmen akan kehilangan integritas mereka.

Tidak ada pihak dalam negosiasi yang secara sengaja menciptakan komitmen yang tidak ingin mereka hormati. Fisher dan Ertel (1995) berpendapat bahwa selama proses negosiasi, para pihak harus memikirkan dengan hati-hati jenis komitmen yang harus mereka siapkan. Apakah mereka mampu menghormati pihak lain? Seberapa luas komitmen seharusnya? Kapan masing-masing pihak diharapkan menepati janjinya?

Salah satu cara untuk membangun kepercayaan adalah dengan menciptakan struktur komitmen yang dapat diimplementasikan secara bertahap. Para pihak mungkin lebih bersedia untuk membuat kesepakatan dengan lawan bila ada kesempatan untuk menunjukkan bahwa masing-masing pihak menghormati komitmen mereka di sepanjang proses negosiasi. Begitu kepercayaan dipatahkan, bagaimana pihak bisa pulih?

7. Komunikasi

Negosiasi hanya dapat dilakukan melalui komunikasi. Fisher dan Ury berpendapat bahwa situasi “merasa didengarkan” merupakan kepentingan utama kedua belah pihak dalam sebuah negosiasi. Komunikasi yang baik dapat mengubah sikap, mencegah atau mengatasi kebuntuan dan kesalahpahaman dan membantu memperbaiki hubungan para pihak dalam bernegosiasi. Selain itu, kemampuan komunikasi yang baik sangat penting untuk meyakinkan anda dalam menyampaikan pesan, dan untuk benar-benar memahami pesan tersebut (Wondlosen, 2006).

Dalam pendekatan negosiasi integratif menekankan pentingnya berbagi informasi sebagai sarana untuk mengungkap kepentingan dan membantu pihak-pihak untuk mengeksplorasi masalah. Namun, para perunding sering terhambat dalam peran mereka karena kesalahan komunikasi yang umum atau inefisiensi. Misalnya, pihak-pihak dapat berkonsentrasi hanya pada tanggapan mereka sendiri dan lupa untuk mendengarkan apa yang dikatakan pihak lain.

Penyelesaian melalui Jalur Administratif

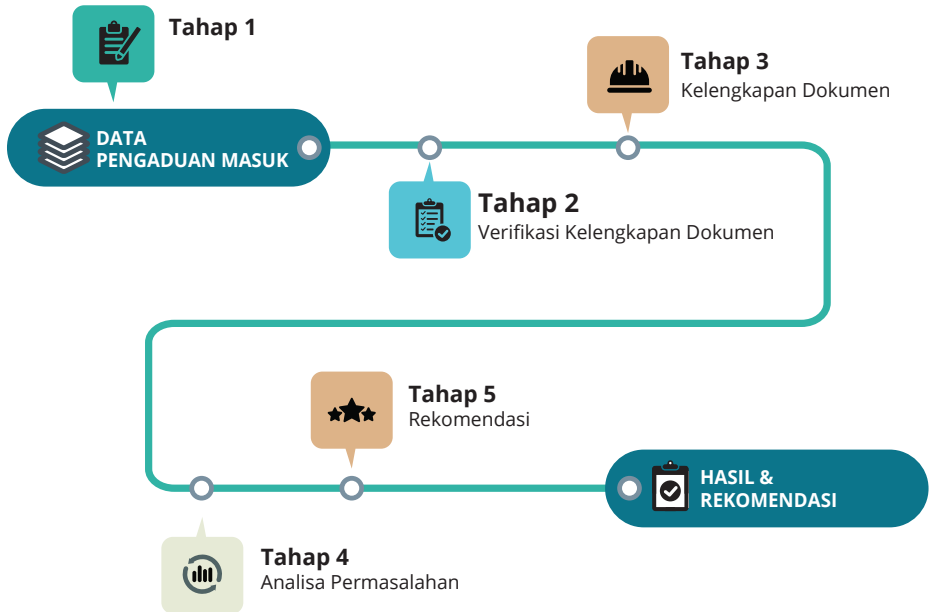
Prosedur penyelesaian konflik juga sudah disediakan oleh pemerintah (pusat, provinsi dan kabupaten/kota) melalui peraturan maupun kebijakan pemerintah. Dalam konflik berbasis lahan dan sumber daya alam, sejumlah kementerian terkait antara lain Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kementerian ATR/BPN, Kementerian Pertanian dan Kementerian ESDM menyediakan prosedur penyelesaian konflik di sektornya masing-masing.

a. Kementerian LHK

Berdasarkan Peraturan Menteri LHK No. 84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik, Tenurial, dan Hutan Adat, konflik tenurial dapat diselesaikan dengan tiga pilihan yaitu:

1. Perhutanan Sosial
2. Mediasi
3. Penegakan Hukum

Tata cara pengaduan konflik tenurial kehutanan digambarkan sebagai berikut:



Proses Tahapan Pengaduan

Tahap-1: Registrasi

- Registrasi

Untuk dapat melakukan pelaporan suatu kasus (klaim/ keberatan) terkait konflik tenurial, setiap entitas (individu maupun kelompok) harus memiliki akun pengaduan untuk setiap kasus yang dilaporkannya. Satu akun hanya berlaku untuk satu kasus.

Berikut ini adalah tahapan pembuatan akun pengaduan pada Sistem Basis Data Konflik Tenurial.

1. Individu maupun kelompok membuat akun dengan mengisi isian data pada FORM PENGADUAN yang terdapat pada <http://pskl.menlhk.go.id/pktha/pengaduan/frontend/web/index.php?r=site%2Fform-pengaduan-konflik>
 2. Isian data IDENTITAS PENGGUNA diperuntukkan untuk data profil dari pelapor (pengguna) yang meliputi Nama, Telepon, alamat Email dan alamat surat menyurat serta identitas pelapor.
 3. Isian Data PENGADUAN diperuntukkan untuk penyampaian informasi khusus terkait konflik tenurial. Isian data PENGADUAN terdiri dari data informasi tentang konflik dan data terkait lokasi terjadinya konflik.
 4. Isian Data PENGADUAN untuk informasi konflik terdiri dari pengisian informasi berupa Tema (konflik), Pihak yang berkonflik dan Awal terjadinya konflik. Pada pengisian data informasi konflik ini, Pelapor dapat menuliskan secara mendetail informasi kejadian konflik secara benar dan lengkap. Isian informasi ini terbuka dan tidak dibatasi.
 5. Isian Data PENGADUAN terkait lokasi terjadinya konflik terdiri dari isian berupa Provinsi dan kabupaten/kota tempat terjadinya konflik, lokasi tempat terjadinya konflik, fungsi kawasan dan luas dari kawasan terkait konflik tenurial.
 6. Setelah pengisian data dilakukan dengan lengkap, Pelapor dapat mendaftarkan kasusnya dengan menekan LAPOR.
 7. Pelapor akan mendapatkan notifikasi berupa surat elektronik yang menyatakan laporan konflik telah diterima ke dalam Sistem Basis Data Konflik Tenurial dan Nomor Registrasi Kasus.
- **Penyaringan**
Setiap informasi pengaduan yang masuk ke dalam Sistem Basis Data Konflik akan diseleksi oleh pihak Admin dari Tim Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat (Tim Independen Penanganan Konflik Tenurial). Tim ini bertugas menelaah data awal sebagai proses pengidentifikasian kasus

dan pengklasifikasian berdasarkan informasi yang diberikan untuk menentukan tipologi kasus dan merumuskan tuntutan pengaduan.

Tahap-2: Penapisan Awal

Tim Admin Sistem Basis Data Konflik Tenurial (Tim Independen Penanganan Kasus Tenurial) akan melakukan verifikasi untuk kelengkapan data sesuai dengan laporan kasus yang diterima. Pada tahapan ini, tim Admin akan melakukan pemeriksaan untuk setiap dokumen yang dilampirkan saat pelaporan kasus. Jika diperlukan, Tim akan melakukan kontak kepada Pelapor terkait dengan keperluan kelengkapan data.

Tahap-3: Pemetaan Konflik

- **Persiapan Tim**
Apabila kelengkapan data telah terpenuhi, Tim Verifikator (Tim Asesor) dari Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat akan melakukan pengecekan lapangan atas informasi yang diberikan pada saat pelaporan sebagai bagian dari proses penyelidikan. Tim akan bekerja sesuai dengan pedoman pengecekan konflik sesuai ketentuan perundangan.
- **Hasil Lapangan**
Tim Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat (Tim Independen Penanganan Kasus Tenurial) akan melakukan pengkajian yang komprehensif akan akar permasalahan sesuai dengan temuan di lapangan dan penelaahan data awal yang telah terverifikasi.

Tahap-4: Tindak Lanjut

Tim Direktorat Penanganan Konflik Tenurial dan Hutan Adat (Tim Independen Penanganan Kasus Tenurial) akan melakukan tindak lanjut sesuai dengan temuan di lapangan dan penelaahan data awal yang telah terverifikasi. Tim akan melakukan analisa aspek teknis dan yuridis yang bersifat tertutup dengan rentang waktu yang disesuaikan dengan kompleksitas permasalahan.

Tahap-5: Hasil dan Rekomendasi

Rekomendasi diberikan setelah Tim Direktorat Konflik Tenurial dan Hutan Adat (Tim Independen Penanganan Kasus Tenurial) selesai

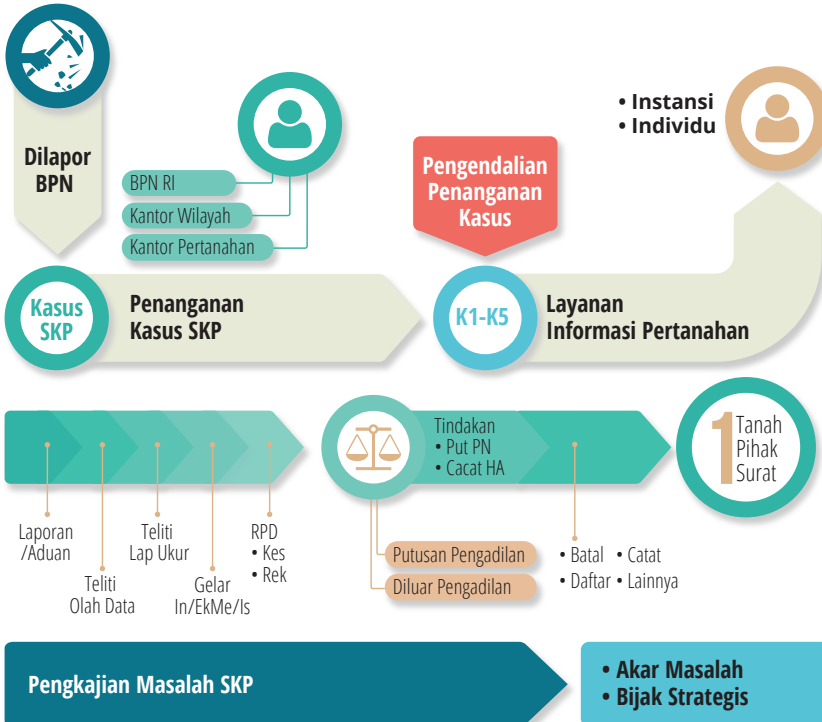
melakukan proses pengkajian permasalahan yang komprehensif. Tim akan menyampaikan rekomendasi yang dihasilkan pada Dirjen. Pada tahapan ini, pelapor akan mendapatkan notifikasi dari Sistem Basis Data Konflik Tenurial terkait kasus konflik yang dilaporkannya.

b. Kementerian ATR/BPN

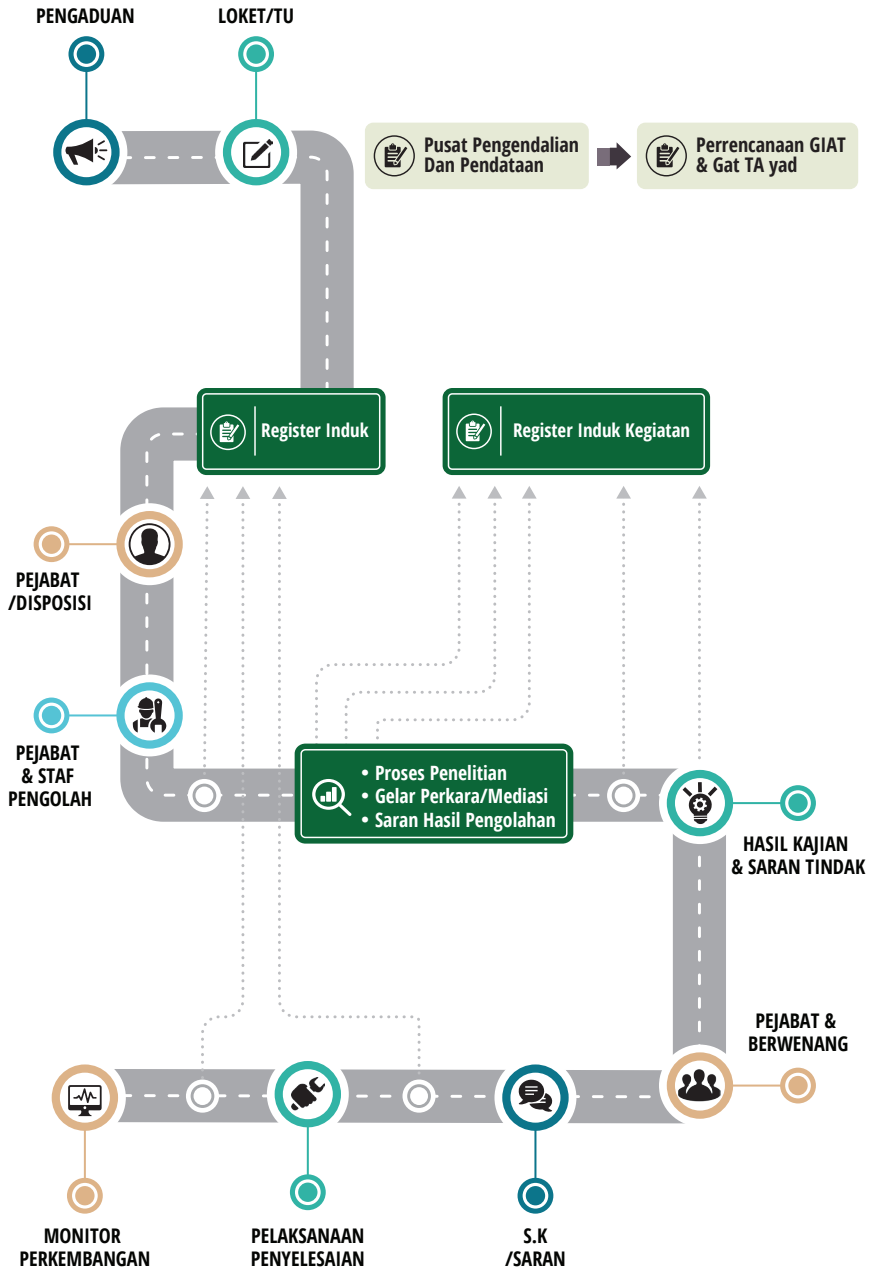
Kementerian ATR/BPN telah menerbitkan peraturan terbaru yaitu Peraturan Menteri ATR/Ka.BPN No.11 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Kasus Pertanahan. Lingkup dari peraturan tersebut adalah: 1) Penyelesaian Sengketa dan Konflik; 2) Penyelesaian Perkara; 3) Pengawasan dan Pengendalian; dan 4) Bantuan Hukum dan Perlindungan Hukum.

Masalah Pertanahan

- Politik Tanah
- Pendaftaran Tanah
- Persengketaan Tanah
- Pemetaan Tanah
- Pendaaygunaan Tanah



Alur penyelesaian kasus pertanahan:



Adapun proses pengendalian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan di BPN diilustrasikan sebagai berikut:

c. Kementerian Pertanian

Cara penyelesaian konflik di kasus perkebunan dilakukan secara berjenjang. Pada dasarnya kewenangan menangani konflik mengikuti kewenangan menerbitkan Izin Usaha Perkebunan (IUP). Sebagaimana diatur di dalam UU No.39 Tahun 2014 tentang Perkebunan, sebagaimana diatur oleh UU 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kewenangan penerbitan IUP Perkebunan yaitu:

- Bupati/Walikota untuk IUP yang areal kebunnya berada pada satu kabupaten/kota
- Gubernur untuk IUP yang areal kebunnya berada di lintas kabupaten/kota
- Menteri untuk IUP yang areal kebunnya berada di lintas provinsi.

Pada umumnya konflik perkebunan ditangani pada level kabupaten/kota. Mengingat secara umum IUP Perkebunan dikeluarkan oleh Bupati, dengan luasan tidak lebih dari 20.000 Ha. Dibeberapa kabupaten telah memiliki instrumen ataupun lembaga yang menangani konflik perkebunan yaitu Tim Pembinaan Pembangunan Perkebunan Kabupaten (TP3K). Penamaan/penyebutan tim berbeda-beda pada tiap kabupaten. TP3K merupakan tim lintas sektoral/dinas dimana dinas perkebunan dan kantor pertanahan merupakan salah satu unsur penting di dalamnya. Hal ini terkait dengan kewenangan teknis perkebunan yang berada di dinas perkebunan, dan hak atas tanah yang berada di kantor pertanahan.

Mekanisme negosiasi dan mediasi juga digunakan, meskipun diakui masih memerlukan peningkatan kapasitas pengetahuan maupun teknik.

Di level Kementerian Pertanian, khususnya Ditjen Perkebunan, saat ini sedang di bahas mekanisme mediasi penyelesaian konflik perkebunan. Mekanisme tersebut akan diatur dengan Peraturan Menteri. Sejauh ini, draf peraturan Menteri tersebut masih dalam proses pembahasan.

d. Kementerian ESDM

Strategi yang dikembangkan oleh Kementerian ESDM khususnya Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara dalam penanganan konflik diatur sebagai berikut:

No	Masalah	Peradilan	Diluar Peradilan	Adat Atau Lokal
1	Strategi	Upaya pidana, Gugatan perdata, <i>class action</i> , legal standing NGO, dan sahabat peradilan.	Mediasi, negosiasi, dan arbitrase.	Sumpah adat, peradilan adat, dll.
2	Dasar pijakan	Hukum negara.	Secara umum berada dalam pengaturan hukum negara.	Hukum adat dan kesepakatan lokal.
3	Syarat yang harus dipenuhi	Memahami aturan hukum negara Tersedianya orang yang mampu beracara di pengadilan Tersedianya dana untuk biaya perkara	1. Memahami aturan hukum negara 2. Tersedianya orang yang mampu menjadi arbiter, mediator dan negosiator 3. Tersedianya dana untuk biaya perkara	1. Menguasai aturan hukum dan tata cara adat atau lokal dan tersedianya sarana dan prasarana di tingkat lokal 2. Kolektif dan kreatif
4	Sifat konflik	Berada dalam kendali (koridor) hukum negara	Secara umum berada dalam pengaruh hukum negara akan tetapi terbuka ruang untuk kesepakatan (kontrak)	Berada dalam pengaruh hukum-hukum adat dan kebiasaan setempat
5	Risiko	Jika kalah dalam proses persidangan akan kehilangan harta benda yang dipersengketakan dan kehilangan biaya dan tenaga	Sama dengan di atas	Tidak diakui pihak luar

Mediasi di dalam Proses Peradilan

Mediasi di pengadilan sudah diperkenalkan pada tahun 2003 dengan terbitnya Peraturan Mahkamah Agung (Perma) No.2 Tahun 2003. Kemudian diubah 5 tahun kemudian dengan Perma No.1 Tahun 2008 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan. Selang 8 tahun kemudian diubah dengan Perma No.1 Tahun 2016.

Alasan terbitnya Perma No.1 Tahun 2016 adalah untuk mengatasi hambatan-hambatan pelaksanaan mediasi yang menyebabkan kurang efektifnya mediasi di Pengadilan. Hambatan mediasi di pengadilan disebabkan oleh rendahnya itikad baik para pihak, tidak adanya sanksi terhadap para pihak yang tidak beritikad baik, dan minimnya insentif untuk para hakim mediator.

Alur Proses Mediasi Perkara Perdata Di Pengadilan Negeri Tanjungkarang Klas 1A

Pendaftaran Perkara Perdata Gugatan ke Pengadilan Negeri

Penetapan Majelis Hakim oleh Ketua Pengadilan Negeri

Sidang Pertama Hakim Pemeriksa wajib menjelaskan prosedur Mediasi kepada para pihak

Pemilihan Mediator

Penetapan Melanjutkan Pemeriksaan Perkara

- Dalam hal Kesepakatan Perdamaian hanya menyangkut sebagian objek gugatan.
- Majelis Hakim melanjutkan pemeriksaan terhadap objek perkara atau tuntutan hukum yang belum berhasil disepakati oleh kedua belah pihak.
- Majelis Hakim Pemeriksa Perkara wajib memuat kesepakatan perdamaian Sebagian tersebut dalam pertimbangan dan amar putusan.

Akta Perdamaian (Akta Van Dading)

Kesepakatan Perdamaian antara sebagian pihak yang berperkara dapat dikuatkan dengan Akta Perdamaian sepanjang tidak menyangkut aset, harta kekayaan dan/atau kepentingan pihak yang tidak mencapai kesepakatan

Akibat Hukum Para Pihak Tidak Beritikad Baik

1. Putusan Gugatan Dinyatakan Tidak Dapat Diterima (Niet Ontvankelijk)
 - Dalam hal Penggugat berdasarkan laporan Mediator dinyatakan tidak beritikad baik (Pasal 22 Perma No 1/2016)
 - Dalam hal para pihak secara bersama-sama dinyatakan tidak beritikad baik oleh Mediator (Pasal 23 ayat (8) Perma No 1/2016)

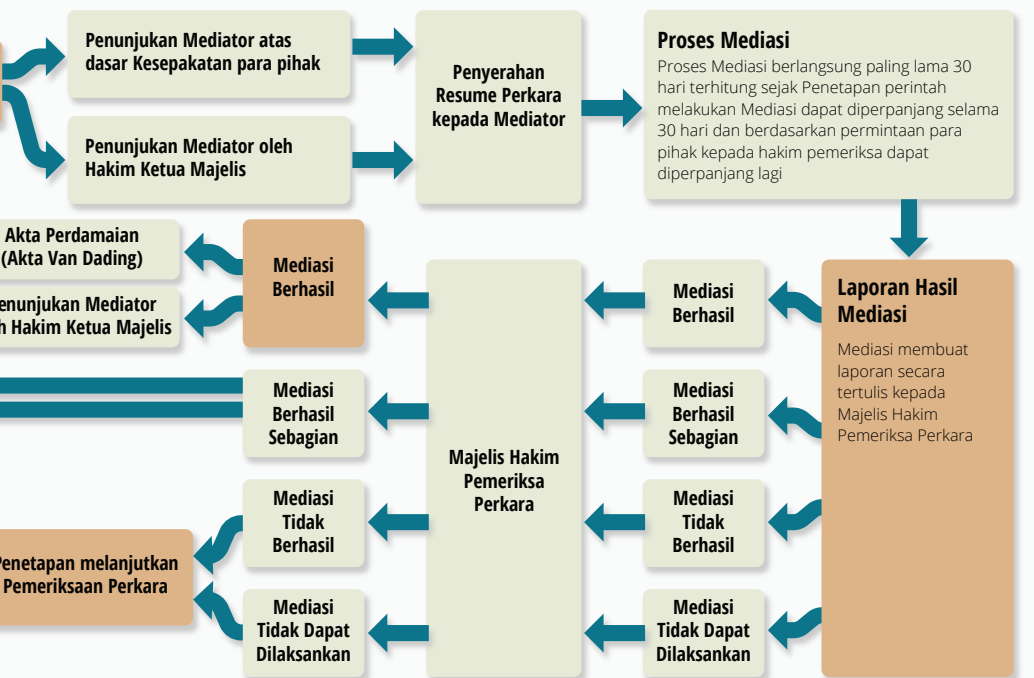
2. Biaya Mediasi Dibebankan kepada Tergugat
 - Dalam hal Tergugat berdasarkan laporan Mediator dinyatakan tidak beritikad baik
 - Penetapan memuat amar yang menyatakan Tergugat tidak beritikad baik dan membebankan biaya mediasi kepadanya (pasal 23 ayat (1),(2),(3) huruf a,b,c Perma No 1/2016)

Dengan terbitnya Perma No.1 Tahun 2016, sejumlah perubahan penting dihadirkan antara lain yaitu:

- Pengecualian perkara yang dimediasi menjadi lebih luas/detil
- angka waktu menjadi 30 hari sebelumnya 40 hari)
- Kewajiban para pihak hadir dalam pertemuan mediasi
- Kewajiban beritikad baik
- Kewajiban sebagian subjek/objek sengketa
- Kesepakatan di luar pengadilan oleh mediator tidak bersertifikat dapat dikuatkan dengan akta perdamaian

Tahapan mediasi di pengadilan secara berurutan dapat dilihat pada bagan alur berikut ini:

Berdasarkan Peraturan Mahkamah Agung RI Nomor 1 Tahun 2017 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan



Evaluasi Kelembagaan Unit Pelayanan Pengaduan

Evaluasi yang dimaksudkan di sini adalah evaluasi yang dilakukan dan menjadi peran dari unit pelayanan pengaduan Kadin. Sebagai unit dari Kadin yang memiliki tugas dan fungsi untuk melayani para anggotanya, maka untuk melihat kembali hasil dari tugas dan fungsinya perlu dilakukan suatu evaluasi. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk meningkatkan fungsi pelayanan dari Kadin secara umum dan unit pelayanan pengaduan secara khusus dalam penanganan konflik berbasis lahan. Harapan ke depan adalah pelayanan Kadin terhadap para anggotanya melalui unit pelayanan pengaduan dapat lebih meningkat dan efektif dalam membantu menyelesaikan konflik berbasis lahan.

Evaluasi Internal

Evaluasi yang dilakukan dapat berupa evaluasi yang bersifat internal dalam arti staf yang bertugas di dalam unit pelayanan pengaduan melakukan penilaian sendiri terhadap hasil kerja yang sudah dijalankannya. Evaluasi internal ini dapat menggunakan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah bentuk kelembagaan dari unit pelayanan pengaduan, struktur kelembagaan, kewenangan dan mekanisme pengambilan keputusan sudah cukup jelas dan dapat dijalankan?
2. Apakah sudah cukup dasar hukum dari internal Kadin bagi operasional unit pelayanan pengaduan?
3. Apakah sudah ada prosedur tetap (protap) / *standard operating procedure* (SOP) yang dibutuhkan oleh para staf unit pelayanan pengaduan dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi dari unit tersebut?
4. Apakah SOP mengenai penanganan konflik dari unit pelayanan pengaduan telah berjalan sebagaimana mestinya?
5. Apakah ada tahapan dari SOP yang tidak dapat dijalankan sesuai standar? Mengapa?

6. Apakah ada kesulitan dari para staf unit pelayanan pengaduan dalam menjalankan SOP? Apakah SOP tersebut tidak mudah dipahami, apakah terlalu rumit dan/atau sebab lainnya?
7. Apakah peralatan pendukung dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi unit pelayanan pengaduan telah cukup memadai, seperti ruangan tersendiri, peralatan kerja (set komputer, alat tulis, lemari dokumen, dan sebagainya), alat komunikasi, dan sebagainya?
8. Apakah ada kebutuhan pengembangan kapasitas staf unit pelayanan pengaduan berupa *training*, magang, dan sebagainya?
9. Apakah sudah memiliki sistem informasi, database dan dokumentasi yang berjalan untuk mendukung kinerja dari unit pelayanan pengaduan?
10. Apakah dari sisi dukungan pendanaan operasional telah cukup memadai?

Pertanyaan evaluasi internal dalam dikembangkan sesuai kondisi dan kebutuhan saat evaluasi dibutuhkan. Waktu pelaksanaan evaluasi setidaknya dapat dilakukan 2 tahun sekali. Pada tahap awal pembentukan unit pelayanan pengaduan, evaluasi tahunan mungkin diperlukan dalam rangka mengantisipasi secara cepat kekurangan yang masih terjadi.

Evaluasi Eksternal

Evaluasi eksternal dilakukan lebih luas dari evaluasi internal. Evaluasi eksternal lebih ditujukan untuk melihat respon dan pendapat pihak eksternal terhadap keberadaan unit pelayanan pengaduan. Pihak eksternal yang dimaksud di sini adalah para pengguna layanan pengaduan yaitu para anggota Kadin yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, mitra-mitra kerja seperti pemerintah khusus kementerian yang terkait dan bertugas menangani konflik berbasis lahan, lembaga masyarakat sipil (NGO) yang memiliki perhatian terhadap konflik lahan dan upaya penyelesaiannya dan/ atau lembaga-lembaga lain yang memberikan layanan yang mediasi. Aspek-aspek evaluasi yang dapat diajukan antara lain:

1. Apakah para anggota Kadin sebagai pengguna layanan pengaduan telah terbantu oleh adanya unit layanan pengaduan Kadin?
2. Apakah layanan yang diberikan telah memuaskan, cukup memuaskan atau tidak memuaskan?
3. Apakah SOP penanganan konflik telah disosialisasi secara cukup kepada para anggota Kadin?
4. Apakah SOP tersebut telah dimengerti dengan baik oleh para anggota Kadin dan tidak ada kesulitan untuk memahaminya?
5. Manakah dari mekanisme penanganan konflik yang dianggap lebih efektif? Apakah mekanisme *alternative dispute resolution* (ADR), atau mekanisme penyelesaian administratif, atau proses peradilan (perdata, pidana dan tata usaha negara/administrasi)?
6. Apakah mitra-mitra kerja seperti pemerintah, NGO dan lembaga mediasi lainnya telah mengetahui keberadaan unit layanan pengaduan Kadin, bagaimana respon dari mereka?
7. Bagaimana pendapat mitra-mitra kerja yang telah bekerja samadengan unit layanan pengaduan Kadin? Terkait kinerja unit layanan pengaduan, kapasitas staf, berkomunikasi dan berjejaring?
8. Pada aspek apa kerja sama dengan mitra-mitra dapat diperkuat?
9. Apa yang diperlukan dalam memperkuat kerjasama dalam rangka penanganan konflik berbasis lahan?
10. Apa yang perlu ditingkatkan dari kelembagaan unit layanan pengaduan menurut mitra-mitra kerja?

Evaluasi eksternal disarankan untuk dilakukan oleh pihak eksternal (diluar komponen Kadin), atau setidaknya dibentuk tim gabungan (kombinasi) antara evaluator dari dalam Kadin dan dari luar Kadin.

Hasil laporan evaluasi internal maupun eksternal harus dijadikan bahan bagi pengembangan kelembagaan unit layanan pengaduan yang dituangkan ke dalam rencana kerja/program dari unit layanan pengaduan.

Penutup

Panduan praktis ini sebagai bentuk ikhtiar dari Kadin dan para anggotanya yang tersebar di seluruh Indonesia untuk turut berkontribusi terhadap upaya penanganan konflik berbasis lahan. Perhatian Kadin terhadap penanganan konflik telah tertuang dalam anggaran dasar Kadin sehingga usaha-usaha penanganan konflik merupakan tugas keorganisasi yang seharusnya dilakukan dengan seksama.

Sebagai suatu panduan praktis dalam penanganan konflik, buku ini seharusnya dibaca dan dilaksanakan dengan tetap menyandingkan dan membandingkan dengan buku-buku serupa yang diterbitkan oleh lembaga lain. Tujuannya adalah untuk saling melengkapi kekurangan dan kelebihan dari panduan praktis penanganan konflik yang telah ada. Buku panduan praktis ini harus diperlakukan sebagai *“living book/guidance”* sehingga perbaikan dan penyempurnaan dapat dilakukan setiap saat manakala ditemukan hal-hal baik yang tepat untuk diterapkan dalam praktek. Oleh karena itu, meskipun di kemudian hari ada aspek-aspek perbaikan/ penyempurnaan yang belum dimasukkan ke dalam buku panduan praktis ini, maka tetap dapat digunakan sepanjang berguna untuk mengefektifkan penanganan konflik berbasis lahan.

Pada dasarnya kami menyadari bahwa penanganan konflik bukan hanya tugas dan kewajiban dari salah satu pihak, tetapi harus merupakan kerjasama dari berbagai pihak. Dalam hal ini Kadin telah berupaya untuk mewujudkan niatnya dalam upaya penanganan konflik berbasis lahan dengan menerbitkan buku panduan praktis ini.

Harapannya buku ini dapat berkontribusi terhadap penyelesaian konflik berbasis lahan dan pada akhirnya mendukung pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan secara sosial. Serta kerangka hukum nasional penanganan konflik berbasis lahan khususnya melalui jalur di luar pengadilan.

Lampiran

Level Norma	Nama Peraturan	Ringkasan Isi
Norma hukum DASAR	1. Ketetapan MPR No.IX Tahun 2001 tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam	Berisi prinsip dan arah pembaruan agrarian dan pengelolaan sumber daya alam, termasuk di dalam terkait penyelesaian konflik. MPR menugaskan DPR dan Pemerintah untuk melaksanakan ketetapan MPR tersebut.
	1. Undang-Undang No.30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa	Berisi prosedur rinci Arbitrase dan khusus pada pasal 6 mengatur dasar-dasar prosedur mediasi.
	2. Undang-Undang No.7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial	Berisi aturan mengenai pencegahan, penghentian dan pemulihan pasca-konflik. serta pembentukan tim terpadu penanganan konflik sosial di level nasional, provinsi dan kabupaten kota. Disebutkan di dalam Pasal 5 bahwa salah satu penyebab konflik sosial adalah sengketa sumber dalam alam.
	3. Undang-Undang No.48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman	Berisi secara umum mengenai kekuasaan badan peradilan negara. Khususnya pada pasal 58 – 61 diatur tentang dasar-dasar penyelesaian sengketa di luar pengadilan.
Norma hukum SEKTORAL	1. Undang-Undang No.5 Tahun 1960 tentang Pokok- Pokok Agraria	Berisi pengaturan hak- hak atas tanah (Hak Milik, HGU, HGB, Hak Pakai dan prosedur perolehannya. Diatur pula mengenai Hak Ulayat dan Kedudukan Masyarakat Hukum Adat
	2. Undang-Undang No.41 Tahun 1999 tentang Kehutanan	Berisi pengaturan mengenai perencanaan, pemanfaatan dan perlindungan Hutan, dan khusus pasal 74-
	3. Undang-Undang No.26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang	76 diatur mengenai penyelesaian sengketa kehutanan melalui jalur di luar pengadilan.

Level Norma	Nama Peraturan	Ringkasan Isi
	4. Undang-Undang No.4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara	Berisi pengaturan umum mengenai usaha pertambangan mineral dan batubara. Terkait penyelesaian konflik ditetapkan kewenangannya ada pada Pemerintah Pusat, Gubernur, dan Bupati/ Walikota.
	5. Undang-Undang No.32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup	Berisi pengaturan umum mengenai perlindungan dan pengelolaan Lingkungan Hidup, dan khusus pada Pasal 84- 86 diatur penyelesaian sengketa lingkungan di luar pengadilan.
	6. Undang-Undang No.39 Tahun 2014 tentang Perkebunan	Berisi pengaturan umum mengenai usaha perkebunan, namun tidak diatur secara khusus mengenai penyelesaian konflik perkebunan.
Norma hukum OPERASIONAL (Tingkat Nasional)	1. Sektor Pertanahan - Peraturan Menteri ATR/ Ka.BPN No.11 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Kasus Pertanahan - Peraturan Menteri ATR/ Ka.BPN No.10 Tahun 2016 tentang Tatacara Penetapan Hak Komunal Atas Tanah Masyarakat Hukum Adat dan Masyarakat Yang Berada Dalam Kawasan Tertentu	Mengatur secara teknis penyelesaian penguasaan tanah oleh perorangan / kelompok / masyarakat hukum adat yang berada di dalam Kawasan hutan. Mengatur tatacara secara rinci bagaimana prosedur penanganan konflik tenurial kehutanan oleh Kementerian LHK. Mediasi merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh. Mengatur skema perhutanan sosial (Hutan Desa, Hutan Kemasyarakatan, Hutan Tanaman Rakyat, Hutan Adat dan Kemitraan Kehutanan) sebagai pilihan dalam penyelesaian konflik tenurial kehutanan.
	2. Sektor Kehutanan - Peraturan Presiden No.88 Tahun 2017 tentang Penyelesaian Penguasaan Tanah Dalam Kawasan Hutan - Peraturan Menteri LHK No. P.84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik Tenurial Kawasan Hutan - Peraturan Menteri LHK No. P.83 Tahun 2016 tentang Perhutanan Sosial - Peraturan Menteri LHK No. P.32 Tahun 2015 tentang Hutan Hak	Kehutanan Mengatur secara teknis penyelesaian penguasaan tanah oleh perorangan / kelompok / masyarakat hukum adat yang berada di dalam Kawasan hutan. Mengatur tatacara secara rinci bagaimana prosedur penanganan konflik tenurial kehutanan oleh Kementerian LHK. Mediasi merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh. Mengatur skema perhutanan sosial (Hutan Desa, Hutan Kemasyarakatan, Hutan Tanaman Rakyat, Hutan Adat dan Kemitraan Kehutanan) sebagai pilihan dalam penyelesaian konflik tenurial kehutanan. Mengatur secara rinci bagaimana Hutan Adat di proses oleh Kementerian LHK.

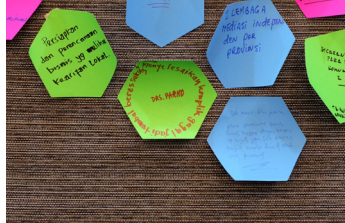
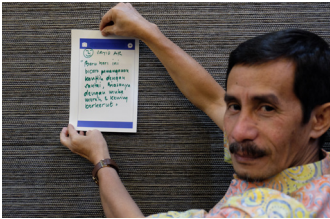
Level Norma	Nama Peraturan	Ringkasan Isi
	e. Peraturan Menteri LHK No. P.12 Tahun 2015 dan perubahan No. P.17 Tahun 2017 tentang Pembangunan Hutan Tanaman Industri	Mengatur, salah satunya, mengenai bagaimana kemitraan antara pelaku usaha dengan masyarakat sekitar perusahaan mengembangkan 20% tanaman kehidupan dari areal konsesi HTI.
	3. Sektor Lingkungan Hidup a. Peraturan Menteri LHK No. 22 Tahun 2017 tentang Tatacara Pengelolaan Pengaduan Dugaan Pencemaran dan/atau Perusakan Lingkungan Hidup dan/atau Perusakan Hutan	
	4. Sektor Pertambangan a. (belum ditemukan data peraturan operasional)	
	5. Sektor Perkebunan a. Peraturan Menteri Pertanian No.98 Tahun 2013 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan b. Peraturan Menteri Pertanian No. 7 Tahun 2009 tentang Pedoman Penilaian Usaha Perkebunan	Mengatur secara rinci prosedur perizinan usaha perkebunan, dan mengatur tata kemitraan perkebunan dengan masyarakat sebagai upaya pencegahan konflik.
Norma hukum OPERASIONAL (Tingkat Provinsi dan Kabupaten/ Kota)	1. Peraturan Gubernur Kaltim No. 1 Tahun 2018 tentang Penataan Pemberian Izin dan Non Perizinan di Bidang Pertambangan, Kehutanan, Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Kalimantan Timur. 2. Surat Keputusan Bupati Kapuas Hulu Nomor. 110 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Desk Resolusi Konflik Kabupaten Kapuas Hulu	Merupakan Keputusan yang menugaskan tim Desk Resolusi Konflik dalam menangani konflik SDA di Kapuas Hulu. Mediasi adalah cara yang diutamakan dalam penyelesaian konflik.

Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Aston Hotel Palembang, 28 Maret 2018

Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia



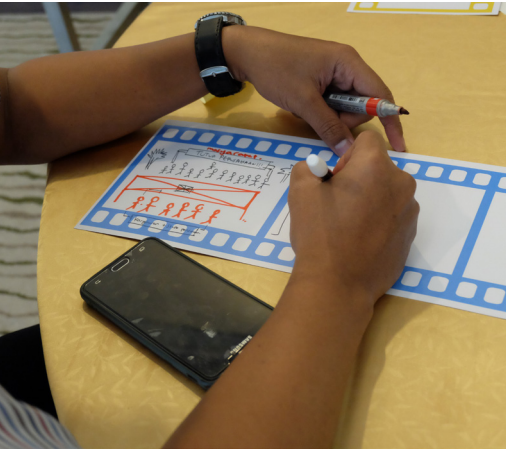


Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik
Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Seri Lokakarya

BISNIS BERKELANJUTAN

Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia





Bahan Rujukan

- Bokor, Chuck, *"Community Readiness for Economic Development - Resolving Conflict Order"*, Factsheet No. 01, Economic Development Unit/OMAFRA, 2006
- CPP. Inc. 2010, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretative Report*.
- Firdaus, Asep Yunan dan Tanius Sebastian, *"Model-Model Penyelesaian Konflik Oleh Lembaga Non Judicial: Studi Awal Untuk Usulan Model Penyelesaian Konflik Agraria Di Indonesia"*, Jakarta: Epistema, 2012
- Fisher, Ron, *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*, http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/sources_of_conflict_and_methods_of_resolution.pdf
- IBSCD, *The Cost of Conflict In Oil Palm in Indonesia*, Jakarta, 2016
- Isenhardt, Myra Warren and Michael Spangle, *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Thousand Oaks – London – New Delhi: Sage Publications Inc., 2000.
- Kementerian Koordinator Perekonomian, *Mekanisme Penyelesaian Sengketa di Kawasan Hutan* [Pedoman Investor], tanpa tahun
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, *Pedoman Asesmen Konflik Tenurial Hutan* [PAKTHA]
- Rahmadi, Takdir, *Mediasi: Penyelesaian Sengketa Melalui Pendekatan Mufakat*, Jakarta: Rajawali Press, 2010

- Santosa, Mas Achmad, *"Perkembangan Pelembagaan ADR di Indonesia"*, (makalah, 1999)
- Shonholtz, 2003, *A General Theory on Conflicts and Disputes*, <http://www.partnersglobal.org/resources/A%20General%20Theory%20on%20Conflicts%20and%20Disputes.pdf>.
- Tanya Alfredson dan Azeta Cungu, *Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature*, 2018, Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO.

Laporan/Bahan Training

- Laporan FGD dan Lokakarya terkait Pengembangan Strategi Perusahaan dalam Penanganan Konflik Secara Efektif pada Sektor Berbasis Lahan di Indonesia, yang diselenggarakan atas kerjasama Kadin, IBCSD-CRU, dan Penabulu, sepanjang Bulan Oktober 2017 – February 2018.
- Working Group Tenure (WGT) – GIZ Forclime, bahan training mediasi tingkat dasar, Bogor, 2017, tidak diterbitkan

Peraturan perundang-undangan:

- Ketetapan MPR No.IX Tahun 2001 tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam
- Undang-Undang No.30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa
- Undang-Undang No.7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial
- Undang-Undang No.48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman
- Undang-Undang No.5 Tahun 1960 tentang Pokok-Pokok Agraria
- Undang-Undang No.41 Tahun 1999 tentang Kehutanan
- Undang-Undang No.26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang
- Undang-Undang No.4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara
- Undang-Undang No.32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup
- Undang-Undang No.39 Tahun 2014 tentang Perkebunan

- PERMA No.1/2016 tentang prosedur mediasi di pengadilan
- Peraturan Presiden No.88 Tahun 2017 tentang Penyelesaian Penguasaan Tanah Dalam Kawasan Hutan
- Peraturan Menteri ATR/Ka.BPN No.11 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Kasus Pertanahan
- Peraturan Menteri ATR/Ka.BPN No.10 Tahun 2016 tentang Tata cara Penetapan Hak Komunal Atas Tanah Masyarakat Hukum Adat dan Masyarakat Yang Berada Dalam Kawasan Tertentu
- Peraturan Menteri LHK No. P.84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik Tenurial Kawasan Hutan
- Peraturan Menteri LHK No. P.83 Tahun 2016 tentang Perhutanan Sosial
- Peraturan Menteri LHK No. P.32 Tahun 2015 tentang Hutan Hak
- Peraturan Menteri LHK No. P.12 Tahun 2015 dan perubahan No. P.17 Tahun 2017 tentang Pembangunan Hutan Tanaman Industri
- Peraturan Menteri LHK No. 22 Tahun 2017 tentang Tata cara Pengelolaan Pengaduan Dugaan Pencemaran dan/atau Perusakan Lingkungan Hidup dan/atau Perusakan Hutan
- Peraturan Menteri Pertanian No.98 Tahun 2013 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan
- Peraturan Menteri Pertanian No. 7 Tahun 2009 tentang Pedoman Penilaian Usaha Perkebunan
- Peraturan Gubernur Kaltim No. 1 Tahun 2018 tentang Penataan Pemberian Izin dan Non Perizinan di Bidang Pertambangan, Kehutanan, Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Kalimantan Timur
- Surat Keputusan Bupati Kapuas Hulu Nomor. 110 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Desk Resolusi Konflik Kabupaten Kapuas Hulu

Website:

- <http://conflictresolutionunit.id>
- <http://wg-tenure.org>
- <http://imenetwork.org>

Conflict Resolution Unit adalah jasa layanan yang berkomitmen untuk mendukung upaya mediasi konflik lahan dan pengelolaan sumber daya alam (SDA) di Indonesia.

Kontak kami

Conflict Resolution Unit (CRU)

Indonesia Business Council
for Sustainable Development (IBCSd)

📍 Gedung Menara Duta, Lt. 7 Wing B
JL. HR. Rasuna Said Kav. B-9
Jakarta 12910, Indonesia

🌐 conflictresolutionunit.id

✉ cru@ibcsd.or.id