

# Drama Theory sebagai Model dari Dinamika Konflik Dalam Permasalahan DAS Citarum

Utomo Sanjono Putro  
School of Business and Management  
Institut Teknologi Bandung

### Abstrak

Konflik adalah suatu yang selalu kita hadapi dalam hubungan antar manusia. Tidak bisa dihindari bahwa suatu ketika kita akan menghadapi konflik, walaupun dengan konflik akan membuka peluang untuk berkolaborasi kalau kita mampu mengatasinya dengan baik. Demikian juga, kolaborasi bisa menjadi konfrontasi kalau kita tidak bisa mengelolanya dengan baik. Pertama-tama, paper ini akan menjelaskannya tentang apa itu drama theory, dan untuk menjelaskannya dengan mudah adalah dengan membandingkannya game theory yang umum. Kemudian, artikel ini akan menjelaskan bagaimana drama theory bisa digunakan untuk menganalisis dinamika konflik yang muncul dalam kasus polusi sungai Citarum. Akhirnya, paper ini akan menunjukkan bagaimana seorang fasilitator (analisis) dapat mengusulkan suatu penyelesaian untuk konflik tersebut yang mengarah kepada kolaborasi/kerjasama antar semua pihak yang terlibat.

Keywords: drama theory, dinamika konflik, analisis konfrontasi, negosiasi, polusi sungai Citarum.

### Pendahuluan

Konflik adalah bagian dari kehidupan manusia sebagai salah konsekuensi dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial. Dalam suatu negosiasi, biasanya suatu pihak akan mengusulkan suatu posisi yang ditawarkan ke pihak lain, dan memberikan suatu ancaman bila pihak tersebut tidak menerima posisi tersebut. Kalau pihak lain menerima posisi yang ditawarkan dengan tanpa keraguan (dilema), maka tercapailah penyelesaian (resolusi). Tapi kalau pihak lain tersebut tidak menerima posisi yang ditawarkan, maka akan terjadi konfrontasi. Sehingga, resolusi dari suatu konflik bisa berupa happy ending, yaitu kolaborasi, atau pun tragedi (bila ancaman dari pihak-pihak yang berkonfrontasi benar-benar dijalankan).

Dalam ilmu keputusan, telah ada game theory yang sering digunakan untuk menganalisis suatu konflik, yaitu situasi yang melibatkan interaksi antara beberapa pihak/aktor/pemain/karakter. Dalam situasi tersebut, tidak ada satu pihak yang bisa menjamin suatu hasil akan terjadi, karena suatu aksi dari satu pihak, pasti

akan dibalas dengan response dari pihak lain. Oleh karena itu, tiap pihak akan berusaha mengantisipasi apa tindakan pihak lain, dan berusaha sekuat mungkin mempengaruhi tindakan pihak lain.

Game theory hanya berminat untuk menganalisis hasil akhir dari suatu konflik, yaitu tindakan rasional apa yang sebaiknya dilakukan bila semua pihak mempunyai pemahaman yang sama terhadap situasinya (Howard, 1996). Pilihan yang rasional di sini diartikan sebagai suatu pilihan yang akan memaksimalkan imbalan (payoff) dalam situasi tertentu (frame) yang diketahui dengan sempurna oleh semua pihak. Bila semua pihak rasional, maka solusi yang diramalkan dari interaksi tersebut adalah Equilibrium. Salah satu konsep equilibrium yang paling sering digunakan adalah Nash Equilibrium, dimana dalam situasi ini setiap pihak yang rasional tidak ada insentif untuk pindah ke lain pilihan, jika pihak lain tidak berganti pilihan. Suatu pergantian pilihan dari situasi Nash Equilibrium akan dibalas oleh pihak lain dengan sesuatu yang lebih buruk dibandingkan bila dia tetap pada pilihan Equilibrium tersebut.

Dengan hanya menganalisis suatu frame saja, game theory tidak bisa menjelaskan kenapa suatu tindakan yang irrational akan muncul dalam interaksi antar manusia (Howard et al., 1993). Misalnya dalam prisoner dilemma, pilihan yang rasional dari semua pihak adalah "tidak bekerjasama", yang ternyata menghasilkan hasil yang lebih jelek dibandingkan kalau keduanya "bekerjasama", yang justru bukan merupakan pilihan yang rasional. Game theory tidak bisa menjelaskan bagaimana pihak-pihak yang menghadapi prisoner dilemma mengubah frame-nya untuk menghasilkan kesepakatan "saling bekerjasama" dengan menghilangkan "dilema kerjasama"; yaitu menyakinkan pihak lain bahwa dia tidak tergoda untuk "tidak bekerjasama" bila pihak lain mau "bekerjasama"; dan juga "dilema kepercayaan" terhadap pihak lain; yaitu bagaimana pihak lawan bisa menyakinkan dia bahwa pihak lawan yang juga serius terhadap kerjasama (Bennet, 1998). Bila dalam frame yang baru semua pihak tidak mempunyai dilema di atas

lagi, maka kesepakatan untuk bekerjasama antar semua pihak akan terjadi.

Berbeda dengan game theory yang mengasumsikan bahwa frame adalah tetap, dan hanya berminat untuk menganalisis tindakan yang rasional dalam frame tersebut, maka drama theory lebih berminat untuk menganalisis bagaimana suatu situasi konflik (frame) akan berubah ke situasi lain (frame baru) yang biasanya terjadi pada tahap pre play (negosiasi) (Howard et al., 1993; Howard, 1994a; 1994b). Suatu frame akan melibatkan pihak-pihak yang berinteraksi, pilihan tindakan dari tiap-tiap pihak (options), posisi yang ditawarkan secara terbuka oleh tiap pihak, posisi ancaman, dan preferensi dari masing-masing pihak terhadap semua kemungkinan hasil interaksi.

Dalam drama theory, perubahan frame tersebut akan terjadi karena adanya dilema, yang akan menyebabkan pihak yang berinteraksi tidak bisa menghasilkan suatu resolusi (Bryant, 2003). Suatu pihak akan mempunyai dilema bila dia merasa ada hambatan untuk mencapai tujuan yang dia inginkan, karena faktor yang ada pada dia sendiri atau pun faktor-faktor yang berasal dari pihak lain. Tujuan dari tiap pihak tersebut direfleksikan dalam bentuk posisi (yaitu, suatu skenario masa depan yang ditawarkan oleh pihak tersebut secara terbuka kepada pihak lain), dan dia berusaha untuk meyakinkan pihak lain untuk menerima posisi tersebut, kalau perlu dengan janji (promises) atau pun dengan ancaman (threats).

Setiap pihak akan berusaha untuk menghilangkan dilema tersebut, dengan melibatkan emosi, baik yang positif atau pun yang negatif, rational arguments, dan perubahan asumsi (beliefs) atau pun nilai (values). Emosi yang positif diperlukan untuk meyakinkan pihak lain, bahwa pihak tersebut serius untuk berkolaborasi; sedangkan emosi yang negatif diperlukan untuk menyakinkan pihak lain, bahwa pihak tersebut serius dengan ancamannya (Bryant, 2003). Sekali dilema berhasil dihilangkan, maka semua pihak akan mencapai suatu penyelesaian, walaupun tidak selalu berarti mengarah pada "happy ending".



Dengan *drama theory*, setiap pihak akan dapat memperkirakan bagaimana *frame* akan berubah, dengan mengetahui dilema-dilema yang dihadapi oleh pihak-pihak yang terlibat pada suatu *frame* tertentu (Bennet, 1998).

Dalam paper ini, akan diperlihatkan bagaimana seorang analisis/fasilitator menggunakan *drama theory* untuk menganalisis situasi konflik sehingga dapat mengusulkan suatu penyelesaian yang holistik yang mengarah kepada skenario masa depan (*future*) yang diinginkan.

#### Dilema-dilema dalam situasi konflik

Dalam situasi konflik akan timbul dilema-dilema yang akan dihadapi oleh pihak-pihak yang terlibat, yang akan menghambat terjadinya resolusi (Bryant, 2003). Ada dua kelompok dilema yang terjadi dalam proses konflik:

##### a. Dilema Konfrontasi

Dilema ini terjadi dalam kondisi dimana semua pihak tidak mempunyai posisi yang sama (atau, minimal ada satu pihak yang mengusulkan posisi yang berbeda/tidak *compatible* dengan posisi pihak lain), yang menyebabkan pihak yang mempunyai dilema tersebut tidak *credible* dalam menerapkan ancamannya, yaitu:

###### ● *Threat dilemma*

Pihak 1 menghadapi *threat dilemma* terhadap pihak 2 bila ancaman pihak 1 dianggap tidak serius (tidak dapat dipercaya/*credible*) oleh pihak 2, karena pihak 2 mengetahui bahwa ada *future* (skenario masa depan lain) selain posisi pihak 2 yang lebih disukai oleh pihak 1 daripada posisi ancaman. Pihak 1 hanya dianggap mengertak (*bluffing*) saja oleh pihak lain. Dalam kondisi seperti ini, pihak 1 perlu untuk membuat agar ancamannya lebih dilihat serius (*credible*) oleh yang lain, dengan *negative emotion* seperti marah, geram, atau pun kebencian.

###### ● *Rejection dilemma*

Pihak 1 akan menghadapi *rejection dilemma* terhadap pihak 2 bila pihak 1 ada hambatan untuk meyakinkan pihak lainnya bahwa dia serius

dengan penolakannya terhadap posisi pihak 2, karena mungkin pihak 1 diragukan lebih menyukai posisi ancaman dibandingkan posisi pihak 2. Dalam kondisi seperti ini, pihak 1 perlu untuk membuat agar ancamannya lebih dilihat serius (*credible*) oleh pihak 2 dengan *negative emotion*.

###### ● *Positioning dilemma*

Pihak 1 menghadapi *positioning dilemma* terhadap pihak 2, bila pihak 1 lebih menyukai posisi pihak 2 dibandingkan dengan posisinya sendiri. Namun, pihak 1 bisa menolak posisi pihak 2 dengan harapan untuk mendapatkan tawaran yang lebih baik, atau karena posisi pihak 2 dianggap tidak realistis, atau pun pihak 1 lebih menyukai posisi ancaman dibandingkan posisi pihak 2; atau pun pihak 1 tidak percaya dengan pihak 2.

###### ● *Persuasion dilemma*

Pihak 1 akan menghadapi *persuasion dilemma* terhadap pihak 2 bila pihak 1 lebih menyukai posisi pihak 2 dibandingkan dengan posisi ancaman, sehingga pihak 1 mengalami hambatan untuk meyakinkan pihak 2 untuk menerima posisinya. Ini terjadi dalam 'chicken' game.

##### b. Dilema Kolaborasi

Kalau dilema konfrontasi berhasil dihilangkan, maka pihak-pihak yang berinteraksi akan mempunyai posisi bersama, namun mereka masih bisa menghadapi dilema kolaborasi, yaitu mereka masih mempunyai kemungkinan untuk tidak percaya satu sama lain atas komitmen terhadap posisi bersama tersebut.

###### ● *Trust dilemma*

Pihak 1 menghadapi *trust dilemma* terhadap pihak 2 bila pihak 1 tidak yakin bahwa pihak 2 akan komit dengan posisi bersama tersebut; dalam hal ini pihak 1 bisa juga berpindah ke posisi lain, atau pun mencari cara agar dia yakin dengan komitmen pihak 2.

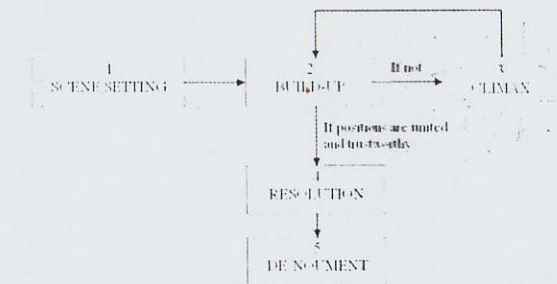
###### ● *Cooperation dilemma*

Pihak 1 mempunyai *cooperation dilemma* terhadap pihak 2 bila pihak 1 juga tergoda untuk tidak berkomitmen dengan posisi bersama ini, mungkin ada *future* lain yang lebih menarik

dibandingkan posisi bersama tersebut; dan kalau pihak 1 ingin menghilangkan dilema ini, maka pihak 1 bisa berpindah ke posisi lain, atau pun pihak 1 dapat meyakinkan pihak 2 bahwa dia tetap berkomitmen dengan posisi bersama tersebut.

#### Metafor drama untuk menjelaskan dinamika konflik

Menurut *drama theory*, dinamika konflik dapat disamakan dengan drama, dimana dalam drama ada beberapa episode, dan tiap episode akan melibatkan tahap-tahap seperti berikut ini (Howard, 1994a).



Gambar 1: Dinamika konflik yang dilihat sebagai sebuah drama

Seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1, dinamika konflik menurut *drama theory* akan mengandung lima tahap, yaitu:

##### 1. Scene Setting

Dalam tahap ini, pihak-pihak yang berinteraksi belum mempunyai *frame* yang sama (*common reference*), dimana masing-masing pihak berusaha mempengaruhi pihak lain dengan *frame* nya, atau pun dia belajar bagaimana *frame* yang dilihat pihak lain. Setiap pihak bisa melihat situasi dengan *frame* yang berbeda, sehingga ada beberapa alternatif *frame* yang tersedia pada tahap ini. Tapi, ini akan menghasilkan beberapa *frame* yang bisa berbeda satu dengan yang lainnya.

##### 2. Build-up

Tahap ini mulai dengan kondisi di mana tiap pihak mempunyai *frame* yang berbeda, dan masing-masing pihak berkomunikasi dengan pihak lain, sehingga ada

kemungkinan kesalahan persepsi terhadap *frame* pihak lainnya. Situasi ini disebut dengan kondisi *hyperframe*. Namun dengan adanya interaksi dan komunikasi diantara mereka, maka lambat laun setiap pihak akan mempunyai *frame* yang sama terhadap situasi konflik yang mereka hadapi, sehingga mereka mempunyai *common reference frame*. Dengan *frame* yang sama, maka tiap pihak mulai bisa menawarkan posisinya masing-masing secara terbuka. Sering dalam tahap ini, posisi yang ditawarkan berbeda satu pihak dengan pihak lain, atau pun kalau mereka menghasilkan posisi bersama, maka ada kemungkinan

masing-masing tidak percaya dengan komitmen pihak lain terhadap posisi bersama tersebut. Kalau mereka menghasilkan posisi bersama dalam tahap ini, dan mereka juga tidak mempunyai masalah dengan kepercayaan dengan pihak lain, maka proses konflik bisa langsung meloncat ke tahap 4, yaitu resolusi, dimana mereka akan siap menghasilkan suatu penyelesaian, *happy ending or tragedy*.

##### 3. Climax

Tahap ini bermula ketika ada pihak yang tidak puas dengan *frame* bersama dan berusaha untuk mengubahnya. Dalam hal ini, *frame* yang sama tersebut tidak menghasilkan posisi bersama, atau pun kalau menghasilkan posisi bersama, masing-masing pihak masih ada ketidakpercayaan dengan pihak lain. Dalam kondisi tersebut, maka tiap pihak akan menghadapi satu atau lebih dilema yang menyebabkan pihak tersebut mempunyai dorongan untuk mengubah *frame*-nya.

##### 4. Resolution

Pada tahap ini semua pihak sudah mempunyai posisi yang sama dan tidak memiliki keraguan atas komitmen pihak lain, maka proses konflik telah mencapai resolusinya, dimana hasilnya bisa positif, atau tercapai suatu kerjasama/kolaborasi; atau pun negatif dalam arti akan menghasilkan tragedi dimana tiap pihak memilih posisi ancaman.



5. *De nouement*

Suatu episode drama berakhir pada tahap ini, dimana tiap pihak melaksanakan kesepakatan atau ancamannya masing-masing, setelah mereka menjalani proses konflik/pre-play yang panjang.

**Aplikasi drama theory dalam kasus polusi sungai Citarum**

**A) Deskripsi permasalahan**

Paper ini akan menggunakan permasalahan sungai Citarum berdasarkan informasi dari data sekunder dan workshop "agent-based approach for Citarum river basin problem" pada bulan Maret 2005 untuk memberi gambaran bagaimana *drama theory* dapat digunakan untuk menganalisis dinamika konflik yang terjadi. Namun, paper ini tidak bermaksud untuk menyediakan diskusi secara detil permasalahan tersebut, dan juga tidak dimaksudkan untuk mewakili pendapat resmi dari pihak-pihak tertentu dalam permasalahan tersebut.

Daerah Aliran Sungai (DAS) Citarum adalah suatu wilayah seluas 6.080 km<sup>2</sup> dalam tiga wilayah, yaitu propinsi Jawa Barat, Banten, dan DKI Jakarta. Pada jaman dahulu, sungai Citarum adalah sungai yang bersih, tempat dimana para menak di Bandung berwisata untuk menangkap ikan dan berinteraksi dengan rakyatnya, namun saat ini kondisinya berubah total (Sungkono, 2005). Saat ini sungai tersebut sudah kurang berfungsi untuk menyediakan kepada penduduk di sekitarnya jasa-jasa sosial berupa air bersih, pembangkit listrik, perikanan, pariwisata, dan rekreasi umum (Kompas Online, 6 Oktober 2003). Permasalahan klasik selalu terjadi, yaitu banjir yang pendangkalan sungai Citarum di bagian hilir akibat semakin banyaknya lahan gundul di hulu sungai Citarum (Umar, 2005). Pada musim hujan air sungai berwarna coklat karena tiap tetesnya membawa lumpur hasil erosi lahan gundul di sepanjang sungai. Pada musim kemarau, air sungai akan terlihat hitam pekat, bau dan penuh dengan sampah rumah tangga, sehingga tidak bisa dijadikan sebagai sumber air bersih, dan tidak bisa dijadikan sebagai tempat untuk rekreasi. Bahkan untuk mandi pun akan

mengakibatkan gatal-gatal, dan juga berbagai penyakit lainnya. Oleh karena itu, ada yang mengusulkan agar nama sungai ini diganti saja dari "Citarum" menjadi "Cihideung" pada musim kemarau, atau "Cicoklat" pada musim hujan (Sungkono, 2005).

Berbagai analisis penyebab memburuknya sungai Citarum sudah diketahui, seperti pembongkaran dan penebangan liar di DAS Citarum, dan ledakan penduduk di wilayah hulu yang hanya seluas 177.600 hektar yang didiami oleh 4,8 juta jiwa (Maulana, 2003). Selain itu banyaknya limbah rumah tangga dan industri yang dibuang ke sungai Citarum juga menjadi penyebab semakin memburuknya kondisi sungai Citarum. Menurut catatan, tidak kurang dari 200 ton limbah setiap harinya yang dibuang ke sungai tersebut. Celakanya lagi, limbah industri tersebut tak sedikit yang tidak diolah. Sungai Citarum dianggapnya WC raksasa (Sungkono, 2005). Kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat, daerah hulu dan hilir juga dianggap menjadi penyebab tidak efektifnya program untuk memperbaiki kondisi sungai Citarum.

Berpuluh-puluh seminar sudah dilakukan untuk memperbaiki kondisi sungai Citarum, namun sungai Citarum masih tetap saja seperti sekarang ini bahkan semakin memburuk dari tahun ke tahun. Paper ini akan mencoba melihat permasalahan sungai Citarum dari sudut pandang yang lain, dimulai dari suatu keyakinan bahwa kalau tiap pihak yang terlibat dalam permasalahan sungai Citarum, yaitu masyarakat di hulu maupun di hilir sungai, industri, pemerintah daerah di hulu dan di hilir, dan aktifis lingkungan, mempunyai komitmen untuk bekerjasama menanggulangi permasalahan tersebut, maka sungai Citarum akan membaik kondisinya. Paper ini akan menganalisis human interaksi antar pihak tersebut, dan melihat konflik kepentingan yang terjadi, dan mencoba menggambarkan bagaimana konflik tersebut bisa berubah menjadi kerjasama. Peran aktif fasilitator yang bisa menganalisis konflik dan mengusulkan posisi bersama untuk semua pihak akan sangat diperlukan, untuk mengubah konfrontasi menjadi kolaborasi.

**B) Memodelkan common reference frame**

Permasalahan sungai Citarum ini sudah berlangsung sangat lama, dan sudah berpuluh-puluh seminar dilaksanakan sehingga diasumsikan semua pihak sudah saling berinteraksi lama dan sudah saling mengenal dan berbagi informasi. Oleh karena itu, dalam analisis konflik dengan *drama theory* ini, akan mulai dari tahap akhir dari *build-up*, di mana semua pihak sudah mempunyai *common reference frame* terhadap permasalahan sungai Citarum. Pertama-tama, *common reference frame* akan dibuat dengan menggunakan *Software Confrontation Manager™* (*demonstration version 1.0.2.196*). Kemudian, analisis akan memasuki tahap *climax* dengan mengidentifikasi dilema-dilema yang dihadapi oleh masing-masing pihak. Berdasarkan informasi tentang dilema-dilema ini, fasilitator bisa memperkirakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat untuk menghilangkan dilema. Akhirnya, pada tahap *climax* ini akan ditunjukkan bagaimana fasilitator dapat mengusulkan satu perubahan *frame* dari tiap-tiap pihak, dan menganalisis lagi dilema yang ada. Proses ini dalam *drama theory* akan terus berulang sampai pada suatu tahap dimana semua pihak sudah bebas dari dilema, sehingga bisa memasuki tahap berikutnya, yaitu *resolution*. *Common reference frame* dari permasalahan sungai Citarum dimodelkan sebagai berikut.

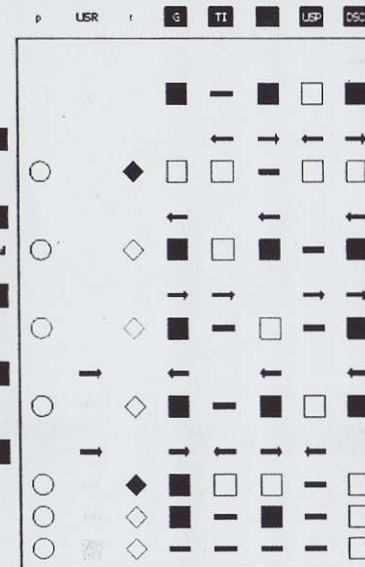
Gambar 2 Common Reference Frame Permasalahan DAS Citarum

**Penjelasan umum Common Reference Frame:**

Pada sebelah kiri matrik terdapat pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan tiap pihak mempunyai *option(s)* yang terdapat di bawahnya tepat; misalnya *Up Stream Regencies* mempunyai satu *option* yaitu "stop deforestation".

Kolom matrik di atas menggambarkan berbagai skenario yang bisa terjadi dari interaksi dari pihak-pihak di atas, terdiri dari posisi yang ditawarkan masing-masing pihak (sesuai dengan singkatan nama pihak, misalnya kolom G adalah posisi dari pihak Green). Yang disebut posisi ini adalah skenario yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, dan tawaran ini sifatnya terbuka (*public position*) sehingga semua pihak bisa melihat posisi tersebut. Suatu skenario adalah salah satu alternatif kombinasi dari penerimaan, penolakan, atau abstain atas tiap *option stakeholder*. Misalnya, posisi TI di atas dapat diterjemahkan bahwa pihak TI abstain (ditandai dengan tanda garis pendek) dengan *option stop deforestation* dari pihak *USR*, menolak (ditandai dengan kurva yang tidak diarsir) *option protest* dari pihak Green, dan seterusnya.

Sehingga tanda "garis pendek" (—), "kurva yang tidak diarsir" (○, □, atau ◇), dan "kurva yang diarsir penuh" (■, ◆, atau ●) mewakili abstain, menolak (*rejection*), dan menerima (*adoption*) berturut-turut. Selain posisi juga ada skenario *t*, yaitu posisi ancaman. Selain itu juga ada *p*, yang menjelaskan situasi saat ini (*present intentions* dari masing-masing pihak).





### Penjelasan Stakeholders dan Options

Di bawah tiap-tiap pihak ada *option* yang tersedia untuk tiap stakeholder sebagai berikut:

- **Up Stream Regencies (USR)**, yang mewakili pemerintah daerah di daerah hulu DAS Citarum
  - ✦ **Stop Deforestation**: pemerintah daerah di bagian hulu DAS Citarum menghentikan penebangan hutan di daerahnya, sehingga tidak ada peralihan tata guna lahan dari hutan menjadi perumahan atau yang lain.
- **Green (G)**, diwakili oleh DPKLTS
  - ✦ **Protest**: aktifis lingkungan yang diwakili oleh Dewan Pemerhati Kehutanan dan Lingkungan Tatar Sunda (DPKLTS) melakukan protes bisa melalui surat kabar atau pun mengerahkan masa untuk turun di jalan memprotes tindakan pihak lainnya. DPKLTS bisa melancarkan protes pada semua pihak dalam interaksi tersebut.
- **Textile Industry (TI)**, yang mewakili beberapa pabrik textile yang masih membuang limbah yang belum diolah ke sungai Citarum
  - ✦ **Stop untreated waste disposal**: Beberapa *Textile industry* yang ada disepanjang sungai Citarum menghentikan pembuangan limbah industri yang belum diolah ke sungai Citarum.
- **Down Stream People (DSP)**, yang mewakili sebagian masyarakat di sepanjang sungai Citarum yang masih membuang sampah rumah tangganya ke sungai Citarum
  - ✦ **Stop household waste disposal**: Masyarakat di sepanjang sungai Citarum menghentikan pembuangan sampah rumah tangganya ke sungai Citarum.
- **Up Stream People (USP)**, yang mewakili sebagian masyarakat di bagian hulu sungai Citarum yang masih melakukan penebangan liar
  - ✦ **Stop illegal lodging**: Masyarakat di bagian hulu sungai Citarum menghentikan penebangan liar kayu hutan.
- **Down Stream Cities (DSC)**, yang mewakili pemerintah daerah di bagian hilir sungai Citarum
  - ✦ **Strict Waste Disposal**: pemerintah daerah di bagian hilir sungai Citarum menerapkan aturan

yang keras terhadap pembuangan sampah rumah tangga dan limbah industri ke sungai Citarum.

- ✦ **Maintenance**: pemerintah daerah di bagian hilir sungai Citarum merawat sungai Citarum dengan membersihkan dari sampah dan melakukan pengerukan rutin.
- ✦ **Revenue Sharing**: pemerintah daerah di bagian hilir sungai Citarum memberikan bagian dari PAD nya ke pemerintah daerah di bagian hulu sungai Citarum untuk merawat hutan di daerahnya.

### Penjelasan preferensi

Tiap pihak akan diminta untuk membandingkan suatu skenario dan posisi ancaman *t*. Pada model (matriks di atas) ada tanda panah pada tiap baris pihak, yang menggambarkan preferensi dari pihak tersebut terhadap *t* bila dibandingkan dengan skenario pada kolom panah tersebut. Misalnya, tanda panah di pihak *Down Stream Cities* dan kolom USR berarti bahwa DSC lebih menyukai *t* dibandingkan posisi USR (karena panah mengarah kepada *t*). Panah yang mempunyai dua arah berarti stakeholder tersebut *indifferent* atas skenario pada kolom panah tersebut dan posisi ancaman *t*.

### Penjelasan present intentions (p)

*Present intentions (p)* menggambarkan kondisi saat ini sebelum ada perubahan frame. Model di atas menggambarkan *present intentions* dari tiap pihak sebagai berikut:

- a. USR tidak akan menghentikan *deforestation*;
- b. Green tidak akan memprotes;
- c. TI tidak akan menghentikan *untreated waste disposal* ke sungai Citarum;
- d. DSP tidak akan menghentikan pembuangan sampah rumah tangga ke sungai Citarum;
- e. USP tidak akan menghentikan penebangan liar;
- f. DSC tidak akan menerapkan aturan yang ketat untuk *waste disposal* baik untuk industri maupun rumah tangga; tidak akan melakukan perawatan yang tuntas, dan tidak akan melakukan *revenue sharing* ke USR.

### Penjelasan posisi dari tiap-tiap pihak:

1. USR  
USR akan menghentikan *deforestation* dan meminta USP untuk menghentikan penebangan liar, green tidak memprotes lagi, dan DSC memberikan bagian pendapatannya ke USR sebagai imbalannya.
2. Green  
Aktifitas lingkungan tidak akan memprotes, USR menghentikan *deforestation*, TI menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah, DSP menghentikan pembuangan sampah rumah tangga ke sungai, USP menghentikan penebangan hutan secara liar, DSC menerapkan aturan keras terhadap pembuangan sampah/limbah ke sungai, dan merawat sungai dengan tuntas.
3. TI  
Green tidak seharusnya memprotes, TI tetap membuang limbah yang belum diolah ke sungai, dan DSC tidak melakukan aturan yang keras terhadap pembuangan sampah/limbah ke sungai.
4. DSP  
USR seharusnya menghentikan *deforestation*, TI seharusnya menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah ke sungai, DSP tidak seharusnya menghentikan pembuangan sampah rumah tangga ke sungai, USP seharusnya menghentikan penebangan liar, DSC tidak seharusnya memberlakukan aturan yang keras terhadap pembuangan sampah/limbah ke sungai, dan DSC seharusnya merawat dengan tuntas.
5. USP  
USP tidak seharusnya menghentikan penebangan liar, green tidak seharusnya memprotes, dan USR tidak seharusnya menghentikan *deforestation*.
6. DSC  
USR seharusnya menghentikan *deforestation*, Green seharusnya tidak memprotes DSC, TI tidak seharusnya membuang limbah yang belum diolah ke sungai, DSP seharusnya menghentikan pembuangan sampah ke sungai, USP seharusnya menghentikan penebangan liar, dan DSC seharusnya tidak memberlakukan aturan keras

pembuangan sampah/limbah, tidak seharusnya merawat secara tuntas, dan tidak seharusnya membagi pendapatannya ke USR.

### Penjelasan posisi ancaman (t)

Posisi ancaman akan terealisasi bila masing-masing pihak menjalankan ancamannya. Untuk kasus di atas, posisi ancamannya adalah USR tidak akan menghentikan *deforestation*, Green akan memprotes, TI tidak akan menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah, DSP tidak akan menghentikan pembuangan sampah rumah tangga, USP tidak akan menghentikan penebangan liar, dan DSC akan memberlakukan aturan keras terhadap pembuangan sampah/limbah, tidak akan merawat dengan tuntas, dan tidak akan membagi pendapatannya ke USR.

### C) Analisis dilema

#### ● Up Stream Regency (USR)

1. **Rejection dilemma** terhadap USP; yaitu penolakannya terhadap posisi USP dianggap tidak *credible* oleh USP karena USP yakin bahwa USR lebih menyukai posisi USP dibandingkan posisi ancaman; walaupun dalam posisi ancaman tersebut Green akan melakukan protes dan DSC tidak akan memberikan *revenue sharing* terhadap USR kalau *deforestation* tidak dihentikan di *Up Stream* sungai Citarum. Perkiraan tindakan yang akan dilakukan USR untuk menghilangkan dilema ini adalah:

#### ✦ Conciliation or compromise

Ini memungkinkan, karena pada dasarnya baik USR dan USP memiliki persamaan dasar, yaitu keduanya lebih menyukai posisi USP dibandingkan posisi ancaman *t*. Yang membedakan adalah USP masih menuntut kepada USR agar tidak menghentikan *deforestation* dan melarang USP untuk melakukan penebangan liar, karena penebangan liar adalah satu-satu pekerjaan bagi mereka untuk bertahan hidup. Yang dimaksud dengan tindakan *conciliation or compromise* adalah USR akan berusaha untuk mempengaruhi USP untuk



menghentikan penebangan liar, dengan mengusulkan opsi-opsi baru yang menarik bagi USP untuk menghentikan penebangan liar. Sehingga dengan tindakan ini, baik USR maupun USP bisa merevisi posisinya masing-masing (dengan mengubah opsi dan preferensi masing-masing).

#### ✧ *Rejection*

Tujuan dari tindakan ini adalah untuk meyakinkan USP bahwa USR benar-benar lebih menyukai posisi ancaman (*t*) dari pada posisi USP, misalnya dengan mengirim pesan ke USP bahwa USR benar-benar serius dengan ancamannya (misalnya dengan mengubah opsi atau pun preferensi) untuk meyakinkan USP bahwa biaya yang ditanggung USR akan lebih besar bila dia menerima posisi USP dibandingkan *t*, atau untuk meyakinkan USP bahwa *t* akan memberikan keuntungan yang lebih besar dibandingkan dia menerima posisi USP.

2. *Persuasion dilemma* terhadap USP, yaitu USP menolak posisi yang ditawarkan USR, karena lebih menyukai posisi ancaman dibandingkan dengan posisi USR, yaitu USR tidak menghentikan *deforestation* dan USP tidak menghentikan penebangan liarnya, walaupun USP nantinya akan diprotes oleh Green. Dua alternatif yang bisa dilakukan USR untuk menghilangkan dilema ini adalah:

#### ✧ *Conciliation or compromise*

Sama seperti di atas, yaitu mencoba mengusulkan posisi baru yang disepakati antara kedua belah pihak.

#### ✧ *Pressure*

Ini sama seperti tindakan *rejection* di atas, namun yang dari sudut pandang USP, yaitu untuk membuat USP lebih menyukai posisi USR dibandingkan *t* karena ancaman akan diprotes oleh Green saja tidak cukup membuat USP takut, dengan cara:

A. Menunjukkan kepada USP bahwa keuntungan yang akan diperolehnya akan lebih dari yang dibayangkan kalau USP

menerima posisi USR. Agar bisa dipercaya oleh USP, maka USR harus memberikan pesan yang *credible* kepada USP, dengan cara misalnya memberi janji-janji ke USP bahwa USR akan memberikan perubahan posisi yang lebih disenangi oleh USP.

B. Menunjukkan kepada USP bahwa biaya yang akan ditanggung oleh USP akan lebih besar dari yang dia bayangkan kalau dia lebih menyukai *t* dibandingkan posisi USR.

2. *Persuasion dilemma* terhadap DSC, yaitu DSC menolak posisi yang ditawarkan oleh USR, karena DSC lebih menyukai *t* dibandingkan posisi USR. Beberapa tindakan yang bisa dilakukan oleh USR untuk menghilangkan dilema ini adalah:

#### ✧ *Conciliation or compromise*

Yang menjadi masalah di sini adalah DSC keberatan melakukan *revenue sharing* ke USR, sehingga USR perlu mencari tahu kenapa DSC keberatan dengan ini, kemudian USR perlu mengirimkan pesan ke DSC agar kedua pihak bisa mengusulkan posisi baru yang disepakati. Positif emosi diperlukan di sini untuk membuat DSC terpengaruh dengan pesan tersebut.

#### ✧ *Pressure*

Dengan cara ini maka USR akan mengirimkan pesan kepada DSC untuk membuat DSC lebih menyenangi posisi dia dibandingkan dengan *t*. Pesan tersebut tidak hanya menginformasikan tentang konsekuensi dari posisi ancaman saja, yaitu:

- ✓ USR tidak akan menghentikan *deforestation*
- ✓ Green akan memprotes
- ✓ TI tidak akan menghentikan *untreatment waste disposal*
- ✓ DSP tidak akan menghentikan *household waste disposal*
- ✓ USP tidak akan menghentikan penebangan liar

✓ DSC akan menerapkan *strict waste disposal*

Namun juga pesan lain untuk meyakinkan DSC, yaitu dengan menjelaskan dengan argumentasi yang rasional mengenai keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh DSC jika menerima posisi dia, atau pun pesan untuk menakutkan DSC bahwa biaya yang akan ditanggung DSC akan sangat besar kalau posisi ancaman benar-benar terjadi.

#### • *Green (G)*

1. *Rejection Dilemma* terhadap DSP, yaitu Green mempunyai masalah bahwa penolakannya terhadap posisi DSP tidak *credible* di mata DSP karena DSP yakin bahwa Green lebih menyenangi posisi yang ditawarkan DSP daripada posisi ancaman *t*, setelah melihat konsekuensi dari posisi ancaman tersebut:

- ✓ USR tidak akan menghentikan *deforestation*;
- ✓ Green akan protes;
- ✓ TI tidak akan menghentikan *untreatment waste disposal*;
- ✓ USP tidak akan menghentikan penebangan liar;
- ✓ DSC tidak akan merawat sungai Citarum.

Tindakan yang bisa dilakukan oleh Green untuk menghilangkan dilema ini adalah:

#### ✧ *Conciliation or compromise*

Ada dua persamaan dasar antara Green dan DSP bahwa kedua-duanya lebih menyenangi posisi DSP dibandingkan dengan *t*. Permasalahan yang dihadapi oleh Green adalah DSP memaksa kondisi berikut:

- DSP tidak seharusnya menghentikan *household waste disposal* ke sungai Citarum;
- DSC tidak seharusnya menjalankan *strict waste disposal*, seperti yang diinginkan oleh Green.

Tindakan yang bisa dilakukan oleh Green adalah mencari tahu kenapa DSP

mengambil posisi tersebut di atas, dan setelah paham Green dapat mengusulkan perubahan posisi yang lebih disenangi oleh kedua belah pihak. Agar dapat mengajak DSP bersedia duduk bersama membahas masalah ini dan menerima perubahan posisi diperlukan emosi yang positif.

#### ✧ *Rejection*

Yang akan dilakukan adalah Green mengirimkan pesan kepada DSP bahwa biaya yang akan ditanggung oleh Green lebih besar dari yang diperkirakan DSP, dan keuntungan yang akan diterima Green bila *t* terjadi akan lebih besar dari yang diperkirakan DSP.

2. *Rejection dilemma* terhadap DSC

DSC menolak posisi Green karena DSC yakin bahwa Green lebih menyukai posisi DSC dibandingkan *t*. Dalam hal ini tindakan yang bisa dilakukan Green untuk menghilangkan dilema ini adalah *conciliation* dan *rejection*, yang penjelasannya mirip dengan yang sebelumnya.

3. *Persuasion dilemma* terhadap TI

TI menolak posisi yang ditawarkan Green, karena TI lebih menyukai *t* dibandingkan posisi Green; yaitu TI lebih suka meneruskan membuang *untreatment waste disposal* ke sungai Citarum walaupun akan diprotes oleh Green dan DSC akan menerapkan *strict waste disposal*. Yang bisa dilakukan oleh Green adalah *conciliation*, yaitu mencoba memahami kenapa TI ngotot ingin tetap membuang sampah yang belum diolah, dan mengusulkan posisi yang *compatible* bagi kedua belah pihak; atau *pressure* yaitu untuk memaksa TI agar lebih suka posisi Green dibandingkan *t*, karena TI tidak takut kalau Green hanya protes saja.

4. *Persuasion dilemma* terhadap USP

Masalah ini terjadi karena USP menolak posisi Green karena USP lebih menyukai *t* dibandingkan dengan posisi Green. Yang bisa dilakukan oleh Green adalah *conciliation* dan *pressure*.

#### • *Textile Industry (TI)*

1. *Persuasion dilemma* terhadap Green



Green menolak posisi yang ditawarkan oleh TI karena Green lebih menyukai *t* dibandingkan posisi TI. Tindakan pertama yang bisa dilakukan oleh TI adalah *conciliation* yaitu mencoba melunakkan Green dengan mengusulkan posisi yang *compatible* di antara keduanya. Tindakan yang kedua adalah *pressure*, yaitu menunjukkan ke Green dengan *rational arguments* bahwa *t* akan sangat merugikan TI, dan dengan menerima posisi TI akan memberikan manfaat yang besar bagi Green.

#### 2. Persuasion dilemma terhadap DSC

DSC menolak posisi TI karena DSC lebih menyukai *t* dibandingkan posisi yang ditawarkan TI. Pertama, TI bisa mencoba melakukan *conciliation* dengan cara mencoba memahami kenapa DSC lebih menyukai *t* dibandingkan dengan posisinya. DSC dalam posisi *t* akan menerapkan *strict waste disposal*, yang mana bertentangan dengan posisi *dia* yang akan tetap membuang *untreatment waste disposal*, dan TI meminta DSC agar tidak menerapkan *strict waste disposal*. TI perlu untuk memahami kenapa DSC ingin TI menghentikan *untreatment waste disposal*, kemudian mengusulkan posisi yang *compatible* dengan kedua belah pihak. Kedua, TI bisa menerapkan *pressure* dengan *rational arguments* ke DSC bahwa posisi TI lebih baik dibandingkan dengan *t*.

#### • Down Stream People (DSP)

##### 1. Rejection dilemma terhadap Green

Penolakan DSP terhadap posisi Green dianggap tidak *credible* oleh Green, karena Green yakin bahwa DSP lebih menyukai posisinya dibandingkan dengan *t*. Yang membedakan keduanya adalah DSP menginginkan Green untuk menghentikan protesnya dan membiarkan dia untuk membuang sampah rumah tangga di sungai Citarum. Posisi *t* dalam hal ini membuat DSP untuk condong ke posisi Green, yang memiliki banyak kesamaan dengan posisi DSP. DSP dalam hal ini bisa melakukan *conciliation*, yaitu memberikan emosi positif dengan kesediaannya untuk

mengubah posisinya dan mencari posisi yang lain yang lebih *compatible* dengan Green. Atau pun, DSP bisa tetap menolak kompromi dengan mengirim pesan bahwa dia lebih menyukai *t* dibandingkan posisi Green.

##### 2. Rejection dilemma terhadap TI

Penolakan DSP terhadap posisi TI dianggap tidak *credible*, karena TI yakin bahwa DSP lebih menyukai posisi TI dibandingkan *t*. Karena posisi *t* bagi DSP lebih merugikan terutama karena tidak berhentinya penebangan hutan secara liar, *deforestation* di hulu sungai, dan DSC menerapkan *strict waste disposal*, walaupun TI tetap membuang *untreatment waste disposal*. Pertama, DSP bisa meminta kompromi kepada TI dengan mengirimkan kesungguhannya untuk bertemu dan mencari titik temu antara keduanya, karena yang menjadi masalah antara keduanya adalah TI tetap menghendaki untuk membuang *untreatment waste disposal* ke sungai, sedangkan DSP menolaknya, namun keduanya sama-sama menginginkan agar DSC tidak menerapkan *strict waste disposal*.

Kedua, DSP bisa menolak kompromi dengan TI dengan mengirimkan pesan bahwa dia lebih menyenangi *t* dibandingkan posisi TI.

##### 3. Rejection dilemma terhadap USP

DSP tidak *credible* menolak posisi USP, karena diyakini oleh USP bahwa DSP lebih menyenangi posisi USP dibandingkan dengan *t*. Yang menjadi keberatan bagi DSP terhadap USP adalah USP tetap ingin melakukan penebangan liar. Untuk mengatasi ini ada dua kemungkinan usaha, yaitu *conciliation*, yaitu mencari titik temu, dengan cara DSP mengambil tindakan proaktif untuk mengajak USP duduk dan menawarkan posisi-posisi baru yang sesuai, atau yang lain adalah *rejection* dengan menolak kompromi dengan membuktikan bahwa DSP serius dengan ancamannya.

##### 4. Rejection dilemma terhadap DSC

Penolakan DSP terhadap posisi DSC juga dianggap tidak *credible* oleh DSC karena DSP diyakini lebih menyukai posisi DSC dibandingkan dengan *t*. Sebenarnya keduanya memiliki banyak

persamaan posisi, hanya yang menjadi masalah bagi DSP adalah DSC menginginkan DSP agar menghentikan membuang sampah rumah tangganya ke sungai Citarum. Namun dibandingkan dengan *t*, posisi DSC lebih menarik bagi DSP. Untuk mengatasi ini maka DSP bisa mengajak DSC untuk berkompromi membicarakan posisi yang *compatible*. Atau DSP bisa menolak kompromi dengan mengirim pesan bahwa dia lebih menyukai *t* dibandingkan posisi DSC.

##### 5. Persuasion dilemma terhadap TI

DSP memiliki masalah karena TI menolak posisinya dan TI lebih menyukai *t* dibandingkan dengan posisi DSP. Yang menjadi perbedaan pendapat diantara keduanya adalah DSP menginginkan TI untuk menghentikan *untreatment waste disposal* ke sungai Citarum. Bila DSP mau berkompromi, maka dia perlu tahu kenapa TI tetap melakukan *untreatment waste disposal*, kemudian mengusulkan posisi yang lebih bisa diterima kedua belah pihak. Kalau tidak berkompromi, maka DSP bisa melakukan *pressure* untuk memaksa TI lebih menyenangi posisinya dibandingkan dengan *t*, misalnya mengancam akan mengajak masyarakat setempat untuk protes juga tentang keberadaan TI tersebut. Atau, menjelaskan kepada TI bahwa posisi DSP akan lebih bermanfaat bagi TI lebih dari yang diduga sebelumnya.

##### 6. Persuasion dilemma terhadap USP

DSP juga mempunyai masalah karena USP menolak posisinya dan lebih menyukai *t* dibandingkan posisi DSP. Permasalahannya adalah USP tetap menginginkan untuk melakukan penebangan liar. DSP bisa mencoba memahami kenapa USP tetap ingin melakukan penebangan liar, dan mencoba merancang opsi-opsi yang lebih menarik buat USP misalnya mengajak mereka untuk bekerja di bidang lain. Atau, DSP bisa menekan USP dengan mengajak Green melakukan demonstrasi ke USP agar menghentikan penebangan liarnya.

#### • Up Stream People (USP)

##### 1. Persuasion dilemma terhadap Green

Green menolak posisi USP karena lebih senang dengan *t* dibandingkan posisi USP. Yang masih menjadi masalah bagi USP adalah Green meminta USP untuk menghentikan penebangan liarnya. USP bisa meminta bertemu dengan Green untuk mencari tahu kenapa Green menginginkan dia untuk menghentikan penebangan liarnya, dan mencoba mencari titik temu di antara keduanya. Atau, USP melakukan tekanan agar Green tidak memaksakan USP untuk menghentikan penebangan liarnya.

##### 2. Persuasion dilemma terhadap DSC

DSC juga menolak posisi yang ditawarkan oleh USP karena lebih menyenangi *t*. Perbedaan keduanya adalah DSC menginginkan USP untuk menghentikan penebangan liar. Namun sebenarnya bagi DSC, posisi USP tidak berbeda jauh dengan *t*.

#### • Down Stream City (DSC)

##### 1. Rejection dilemma terhadap Green

DSC dianggap Green tidak *credible* menolak posisinya, karena Green yakin bahwa DSC lebih menyukai posisi Green dibandingkan dengan *t*. Kedua belah pihak sebenarnya memiliki banyak persamaan posisi, namun yang membedakan adalah Green menghendaki agar DSC menerapkan *strict waste disposal*. Mereka akan cepat mencapai kesepakatan posisi kalau mau duduk bersama.

##### 2. Rejection dilemma terhadap DSP

DSC juga dianggap tidak *credible* menolak posisi DSP, karena DSP yakin bahwa DSC lebih menyukai posisinya dibandingkan *t*. Yang masih menjadi masalah bagi DSC adalah DSP tidak mau menghentikan untuk membuang sampahnya di sungai Citarum, dan sebenarnya kedua belah pihak banyak persamaannya. Mereka bisa cepat mencapai kata sepakat bila DSC mengambil inisiatif untuk mengajak bertemu. Atau, bisa saja DSC tidak mau berkompromi dengan menurunkan pengawasan yang lebih ketat dan menghukum bagi yang tetap membuang sampah



rumah tangganya di sungai Citarum.

3. **Persuasion dilemma** terhadap USR

USR menolak posisi DSC karena lebih menyukai *t* dibandingkan posisi DSC. Permasalahannya adalah DSC menolak *revenue sharing* ke pada USR, sehingga USR mengancam akan tetap meneruskan *deforestation* sebagai cara untuk mendapatkan PAD nya. Kompromi bisa dilakukan oleh DSC, setelah mengetahui alasan dari USR, dan mencari titik temu. Atau, DSC dapat memberikan tekanan misalnya meminta kepada pemerintah pusat untuk memperlakukan dengan keras undang-undang lingkungan hidup.

4. **Persuasion dilemma** terhadap TI

TI menolak posisi DSC juga, karena lebih menyukai *t*. Satu yang membedakan keduanya adalah TI tetap ingin membuang *untreatment waste disposal* ke sungai Citarum. Kompromi bisa dilakukan juga misalnya dengan memberi bantuan kepada TI untuk mengadakan alat pengolahan limbah; atau pun DSC bisa memaksa TI untuk ikut posisinya misalnya dengan mengajak masyarakat untuk protes, atau pun memaksa polisi untuk menangkap TI yang masih melakukan *untreatment waste disposal*nya ke sungai Citarum.

5. **Persuasion dilemma** terhadap USP

USP menolak posisi DSC karena lebih menyenangi *t*. Permasalahan bagi DSC adalah USP tetap menginginkan untuk melakukan penebangan liar. DSC bisa melakukan pendekatan ke USP agar mau mengubah pekerjaannya. Atau, DSC bisa menekan USP dengan meminta kepada polisi untuk menangkap masyarakat yang masih melakukan penebangan liar.

D) **Usulan untuk menghilangkan dilema agar tercapai kerjasama**

Pada bagian ini akan ditunjukkan bagaimana seorang fasilitator berdasarkan usulan-usulan perubahan *frame* di atas akan menganalisis dilema-dilema yang akan ada dan bagaimana *compatibility* antar posisi-posisi yang baru. Kalau

masih ada dilema, maka fasilitator akan mengulang lagi dengan mengusulkan *frame* berikutnya, dan menganalisis lagi; sehingga sedikit demi sedikit akan menghasilkan *frame* yang bebas dilema, dan menghasilkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat.

■ **Usulan perubahan frame untuk menghilangkan dilema**

Untuk mengurangi bahkan menghilangkan dilema-dilema di atas, seorang fasilitator harus mengerti bagaimana interaksi dilema antar pihak, dan secara kreatif mengusulkan perubahan *frame*. Interaksi dilema antar pihak dalam kasus di atas dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Dilemma of	with respect to					
	USR	G	TI	DSP	USP	DSC
USR					RD, PD	PD
G			PD	RD	PD	RD
TI		PD			RD, PD	PD
DSP		PD	RD, PD		RD, PD	RD
USP		PD				PD
DSC	RD	RD	RD	RD	RD	

Tabel 1 Interaksi dilema antar pihak

Note:

PD: Persuasion dilemma

RD: Rejection dilemma

Posisi-posisi yang *compatible* dalam kasus konflik juga bisa menjadi ukuran tentang tingkat konflik yang terjadi. Dua posisi yang ditawarkan oleh dua pihak adalah *compatible* bila tidak ada satu pihak pun yang menolak posisi yang ditawarkan pihak lainnya. Adapun *compatibility* antara posisi pihak yang satu dengan yang lainnya dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 *Compatibility* posisi antar pihak

Positions	Positions					
	USR	G	TI	DSP	USP	DSC
USR		✓	✓	✓		
G	✓					
TI	✓				✓	
DSP	✓					
USP			✓			
DSC						

Berdasarkan informasi dari Tabel 1 dan 2, akan diusulkan beberapa alternatif opsi untuk masing-masing pihak yang akan mengurangi dilema dan meningkatkan *compatibility* posisi antar pihak.

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1, bahwa kecuali TI, semua pihak mempunyai mempunyai dilema dikaitkan dengan USP. Dilema-dilema ini ada karena USP tetap pada keinginannya untuk meneruskan penebangan liar. Untuk meminta USP menghentikan penebangan liarnya, harus diketahui penyebab mengapa USP melakukan penebangan liar. Salah satu alternatif usulannya adalah *USR dapat menawarkan kepada USP konsep community forestry* (Maulana, 2004). Dalam konsep itu masyarakat pengguna hutan di bagian hulu akan bersama-sama pemerintah mengelola hutan yang berbatasan lingkungan. Namun USR akan enggan untuk melakukan hal ini bila DSC tidak menawarkan sebagian pendapatannya untuk perawatan hutan ini. Jika USR mampu menyakinkan DSC bahwa USR akan menghentikan *deforestation* dan juga mampu mengajak USP untuk menghentikan penebangan liar, maka hal ini dapat menjadi pertimbangan DSC untuk memberikan sebagian pendapatannya untuk perawatan hutan. Bila USP mau menerima tawaran ini, maka posisi USP bisa berubah seperti berikut:

*USP menghentikan penebangan liar, dan USR seharusnya menawarkan community forestry ke USP.*

Dan misalnya DSC juga setuju dengan usulan USR, maka DSC juga akan mengubah posisinya sebagai berikut:

*USP menghentikan deforestation, Green tidak memprotes DSC, TI menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah, DSP menghentikan pembuangan sampah ke sungai, USP menghentikan penebangan liar, DSC tidak memberlakukan secara keras aturan pembuangan sampah/limbah, tidak merawat sungai, dan memberikan sebagian pendapatannya untuk merawat hutan ke USR.*

Dengan perubahan posisi DSC di atas, maka posisi DSC dan USR sebenarnya sudah *compatible*.

Perubahan posisi dan tambahan opsi dari DSC ke USP akan mengubah *common reference frame*, dimana posisi ancaman dan preferensi juga akan berubah.

Untuk menghilangkan dilema terhadap TI, pihak-pihak G, DSP, dan DSC bisa bekerja sama untuk memprotes TI. Protes ini akan lebih kuat, dibandingkan dengan kalau hanya G protes sendiri, karena sebenarnya baik G, DSP, dan DSC menginginkan TI untuk menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah ke sungai Citarum. Efek protes ini akan lebih besar sehingga dapat memaksa polisi dan kejaksaan untuk serius menuntut industri yang membuang limbah yang belum diolah ke sungai. Kalau dengan tindakan ini TI akan menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah ke sungai Citarum, maka posisi TI bisa berubah seperti berikut:

*TI akan menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah ke sungai Citarum; and G, DSC, DSP tidak memprotes secara bersama-sama ke TI; DSC menerapkan aturan yang keras terhadap pembuangan sampah terhadap TI.*

Akibat dari perubahan posisi TI di atas, posisi DSC juga akan berubah lagi seperti berikut:

*USR seharusnya menghentikan deforestation, Green tidak memprotes, TI menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah, DSP menghentikan pembuangan sampah ke sungai, USP menghentikan penebangan liar, DSC memberlakukan aturan yang keras untuk pembuangan limbah industri ke TI, tidak merawat sungai, dan memberi sebagian pendapatannya untuk merawat hutan ke USR.*

Dilema-dilema G dan DSC terhadap DSP adalah suatu yang memungkinkan untuk dihilangkan juga, permasalahannya adalah DSP masih



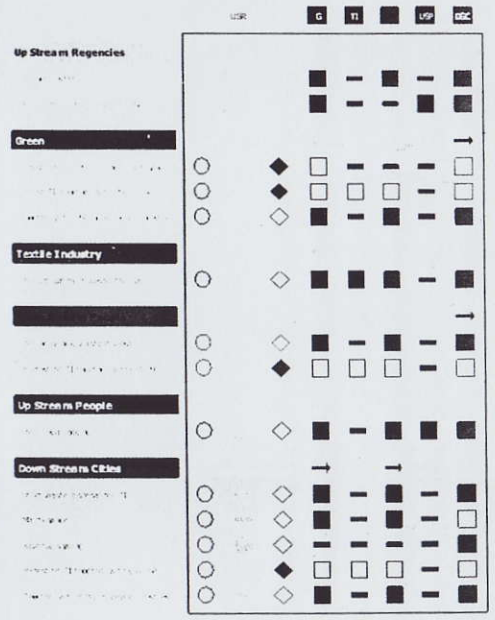
berkeras untuk membuang sampah rumah tangganya ke sungai. Baik G maupun DSC bisa menggunakan emosi yang positif memberi sinyal kepada DSP untuk duduk dan mencoba memahami kenapa DSP masih membuang sampah di sungai Citarum. G dan DSC bisa bekerja sama untuk melakukan penyuluhan, membuat industri untuk mengolah sampah menjadi kompos yang laku dijual, dan recycle. Nah, bagi DSP dengan adanya industri tersebut maka masyarakat bisa menjual sampahnya (yang sudah dipisah-pisahkan antara sampah yang bisa terbakar dan yang tidak bisa terbakar (plastik, kaleng, dan lain sebagainya)), sehingga mereka mempunyai insentif untuk tidak membuang sampahnya ke sungai Citarum. Dengan perubahan opsi ini, maka DSP bisa mengubah posisinya sebagai berikut:  
 USR seharusnya menghentikan deforestation; G seharusnya tidak memprotes TI bersama-sama dengan DSP dan DSC; G bersama-sama dengan DSC membangun recycle industries; TI seharusnya menghentikan pembuangan sampah yang belum diolah ke sungai Citarum; DSP menghentikan pembuangan sampah rumah tangganya ke sungai Citarum, tidak memprotes TI bersama-sama dengan G dan DSC; USP seharusnya menghentikan penebangan liar; DSC seharusnya memberlakukan aturan yang keras terhadap TI yang membuang sampah yang belum diolah ke sungai, merawat dengan tuntas, membagi pedapannya ke USP untuk merawat hutan, bersama-sama dengan G membangun recycle industries, dan tidak seharusnya memprotes TI bersama-sama dengan DSP dan G.  
 Dengan perubahan posisi di atas, maka G juga akan mengubah posisinya sebagai berikut:  
 USR seharusnya menghentikan deforestation dan menawarkan konsep community forestry ke USP; G hanya memprotes DSC yang tidak melakukan perawatan sungai dengan tuntas; G seharusnya tidak memprotes TI bersama-sama dengan DSP dan DSC; G bersama-

sama dengan DSC seharusnya membangun recycle industries; TI seharusnya menghentikan pembuangan limbah yang belum diolah ke sungai; DSP seharusnya menghentikan pembuangan sampah rumah tangganya ke sungai, seharusnya tidak memprotes TI bersama-sama dengan G dan DSC; USP seharusnya menghentikan penebangan liar; DSC seharusnya memberlakukan aturan yang keras pembuangan limbah industri ke TI, melakukan perawatan sungai dengan tuntas, bersama-sama dengan G membangun recycle industries, dan seharusnya tidak memprotes TI bersama-sama dengan DSP dan G.

**Perubahan Frame**

Akibat dari perubahan opsi dan posisi di atas, maka perubahan *framenya* dapat dianalisis dengan menggunakan *Software Confrontation Manager™ (demonstration version 1.0.2.196)*.

Gambar 3 Perubahan Frame



Dengan membandingkan Gambar 2 & Gambar 3, akan dapat dilihat perubahan posisi masing-masing pihak, perubahan opsi masing-masing pihak, posisi ancaman (I), *present intentions*, dan preferensi masing-masing pihak. Hasil analisis dilema dari frame yang baru dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Dilemma of	with respect to					
	USR	G	TI	DSP	USP	DSC
USR						
G						(I)
TI						(I)
DSP						(I)
USP						
DSC						

Tabel 3 Interaksi dilema antar pihak dari frame yang baru

*Compatibility* posisi antar pihak dari *frame* yang baru dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 *Compatibility* posisi antar pihak dari *frame* yang baru

Positions	Positions					
	USR	G	TI	DSP	USP	DSC
USR						
G						
TI						
DSP						
USP						
DSC						

Tabel 3 menunjukkan bahwa usulan tindakan untuk menghilangkan dilema di atas, dapat mengurangi jumlah dilema yang sangat signifikan, yaitu dari 22 dilema menjadi hanya 4 dilema. Walaupun demikian, fasilitator masih perlu memikirkan usulan lain agar menghasilkan satu posisi yang *compatible* dengan semua pihak.

Pada Tabel 3, G dan DSP menghadapi *rejection dilemma* terhadap DSC, karena penolakan G terhadap posisi DSC dianggap tidak *credible*, karena G dan DSP lebih menyenangi posisi DSC dibandingkan dengan I. Masalah ini terjadi, karena DSC masih menghendaki untuk tidak melakukan perawatan yang tuntas terhadap sungai Citarum. DSC juga menghadapi *rejection dilemma* terhadap G, masalahnya adalah sama

seperti di atas, karena DSP, karena penolakan DSC terhadap posisi G dan DSP tidak *credible*, karena DSC lebih menyukai posisi G dan DSP dibandingkan I.

Dilema-dilema di atas, dapat dipecahkan jika ketiga pihak, yaitu DSC, G, dan DSP mau duduk bersama untuk membahas posisi yang lebih bisa diterima oleh ketiganya, terutama karena DSC yang masih belum bersedia melakukan perawatan yang tuntas terhadap sungai Citarum. Mungkin banyak hal yang mengakibatkan DSC mengambil posisi tersebut, misalnya karena dana yang tidak tersedia.

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa *frame* yang baru menghasilkan jumlah posisi yang *compatible* meningkat cukup signifikan dibandingkan *frame* lama, yaitu dari 8 menjadi 26.

**Kesimpulan dan Saran**

Paper ini telah menunjukkan bahwa *drama theory* dapat menjelaskan dinamika konflik yang terjadi dalam kasus sungai Citarum. Dengan menggunakan *drama theory* seorang fasilitator dapat menganalisis konflik yang terjadi secara menyeluruh, yaitu dengan melihat posisi masing-masing pihak, posisi ancaman, dan dilema-dilema yang dihadapi masing-masing pihak. Walaupun demikian untuk mengubah situasi dari kondisi konfrontasi ke kolaborasi, seorang fasilitator perlu melihat keterkaitan antar dilema secara keseluruhan antar semua pihak, sehingga dapat secara kreatif mengusulkan aksi baru yang dapat mengubah *frame* yang akan mengurangi dilema secara signifikan, dan konsekuensinya akan meningkatkan jumlah posisi yang *compatible*. Usulan perubahan *frame* perlu dilakukan secara berulang-ulang agar dilema-dilema dapat dikurangi secara signifikan. Paper ini telah menggambarkan bahwa suatu alternatif perubahan *frame* untuk kasus sungai Citarum dapat mengurangi secara signifikan jumlah dilema.



Paper ini merekomendasikan bahwa untuk mengubah kondisi konfrontasi ke kolaborasi, perlu adanya suatu fasilitator yang dapat mengakses informasi dari para partisipan, baik melalui data sekunder atau pun primer. Sehingga fasilitator tersebut dapat melihat dinamika konflik yang terjadi secara menyeluruh, dan dapat mengusulkan frame baru dengan melakukan pertemuan dengan partisipan yang terkait, kemudian menganalisis dilema pada frame baru, dan akhirnya dengan mengulang-ngulang proses ini fasilitator dapat mengusulkan perubahan frame yang menyeluruh untuk mencapai kolaborasi antar partisipan. Fasilitator di sini adalah pihak yang menginginkan tercapainya kolaborasi antar partisipan dalam situasi konfrontasi tersebut.

Paper ini masih didasarkan pada sedikit informasi melalui surat kabar dan suatu seminar tentang konflik sungai Citarum, sehingga belum dapat memberikan diskusi yang detil dan representatif dengan kondisi yang sebenarnya. Untuk itu, penelitian berikutnya sebaiknya melakukan kajian yang lebih mendalam dengan penelitian lapangan dan wawancara terhadap pihak-pihak yang terlibat secara langsung, sehingga semakin memperkaya model konfliknya, dan semakin mewakili kondisi sebenarnya.

## Referensi

"Air Sungai Cikapundung tidak Layak Konsumsi Akibat Dipenuhi Bakteri Koli" (2005), *Pikiran Rakyat*, January 3rd.

Bennet, P. (1998), "Confrontation Analysis as A Diagnostic Tool", *European Journal of Operational Research*, 109, pp. 465-482.

Bryant, J. (2003), *The Six Dilemmas of Collaboration*, Wiley, New York.

Confrontation Manager™, version 1.0.2.196, copyright 2004-2005, *Idea Sciences, Inc*, [www.ideasciences.com](http://www.ideasciences.com) <<http://www.ideasciences.com>>.

"DAS Citarum Menanti Badan Otorita", *Kompas Online*, October 6th, 2003.

Howard, N. (1996), "Negotiation as Drama: How "Games" Become Dramatic", *International Negotiation Journal*, 1, pp. 125-152.

Howard, N., Bennet, P., Bryant, J. and Bradley, M. (1993), "Manifesto for a Theory of Drama and Irrational Choice", *Systems Practice*, 6(4), pp. 429-434.

Howard, N. (1994a), Drama Theory and its Relation to Game Theory: Part One", *Group Decision and Negotiation*, 3, pp. 187-206.

Howard, N. (1994b), "Drama Theory and its Relation to Game Theory: Part Two", *Group Decision and Negotiation*, 3, pp. 207-235.

Maulana, F. (2004), "Menyelamatkan Hutan Tatar Sunda", *Kompas Online*, May 12th.

"Pendangkalan Citarum Mencapai Empat Meter" (2004), *Pikiran Rakyat*, December 21st.

Sungkono, E. (2005), "Citarum", *Pikiran Rakyat*, April 17th, 2005.

Umar, S. (2005), "Meminimalisasi Banjir Citarum", *Pikiran Rakyat*, March 18th, 2005.