

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **A. Dinamika Aktor Dalam Konflik Internal DPC PKB Kabupaten Gresik**

Hampir setiap dari kita pernah mengalami dan terlibat dalam sebuah konflik atau mungkin hanya berada pada posisi sebagai orang yang sekedar menyaksikannya. Interaksi manusia sebagai makhluk sosial dalam realitasnya selain berupa kerjasama bisa saja berupa konflik.

Didalam sebuah organisasi sendiri sering dikenal dengan yang namanya manajer, dimana manajer lebih mementingkan upaya mengurangi konflik daripada upaya mensimulasi konflik-konflik, cara-cara atau metode pengurangan konflik biasanya digunakan dan dimanfaatkan oleh para manajer untuk mendinginkan situasi-situasi yang panas, demikian halnya di dalam kehidupan berorganisasi khususnya organisasi partai politik, karena konflik di dalam partai tidak semuanya dikarenakan adanya sebuah dimensi politik, melainkan adanya persoalan konflik pribadi, ekonomi, dan lain sebagainya. Oleh karena itu penyelesaian konflik tersebut tidak harus diselesaikan melalui proses politik.

Konflik yang terjadi di dalam partai memang tidak harus diselesaikan melalui proses politik jika itu menyangkut konflik pribadi, akan tetapi jika konflik sudah menyangkut partai dan dapat mengganggu aktifitas partai maupun kepengurusan partai seorang manajer harus mampu mengatasi persoalan tersebut agar tidak meruncing menjadi konflik yang lebih besar.

Manajer di dalam organisasi kepartaian berbeda dengan manajer yang ada di dalam sebuah perusahaan, akan tetapi manajer di dalam sebuah lembaga partai diposisikan sama halnya dengan seorang pemimpin atau ketua partai.

Jika di dalam sebuah organisasi terdapat seorang pemimpin maka dia memiliki kewenangan untuk membuat atau mengambil sebuah keputusan, pemimpin biasanya memiliki sebuah kekuasaan yang tinggi. Salah satu kebijakan pertama yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah mengatur dan membuat sebuah keputusan. Kendati demikian, dalam memutuskan perkara-perkara yang menyangkut organisasi, pemimpin harus tetap mengajak anggota pengurus yang lain untuk ikut bermusyawarah dalam merancang keputusan yang akan diambil.

Demikian juga halnya dengan DPC PKB Kabupaten Gresik, di dalam kepengurusan partai terdapat ketua partai, ada yang dipimpin dan ada juga yang memimpin, jika di dalam sebuah organisasi kecil biasanya hanya terdapat satu pimpinan, tidak demikian halnya dengan organisasi partai khususnya DPC PKB Kabupaten Gresik, di dalam kepengurusan partai ada berbagai macam kepengurusan, diantaranya adalah Mustasyar, Dewan Syuro, Dewan Tanfidz dan Divisi-divisi.

Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwasanya masing-masing tugas dari kepengurusan tersebut yakni,

1. *Mustasayar* adalah penasehat partai yang memberikan nasehat-nasehat organisasi kepada Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz, baik diminta maupun tidak diminta.
2. *Dewan Syuro* adalah dewan pimpinan partai yang membuat dan menetapkan kebijakan umum partai yang terdiri dari ulama dan para ahli serta mencerminkan representasi daerah.
3. *Dewan Tanfidz* adalah Dewan pelaksana harian yang bertugas mengelola organisasi dan program partai.
4. *Divisi-divisi* adalah kelengkapan partai di daerah kabupaten atau kota yang berfungsi sebagai unit pelaksana program-program Dewan Pengurus Cabang (DPC)

Dari masing-masing tugas kepengurusan tersebut kedaulatan tertinggi berada di tangan Dewan Syuro, karena Dewan Tanfidz hanya bertugas mengelola organisasi dan program partai, maka kepengurusan Dewan Tanfidz harus menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Dewan Syuro, akan tetapi meskipun kepengurusan-kepengurusan tersebut mempunyai tugas yang berbeda namun dari keseluruhan kepengurusan mempunyai tanggung jawab yang sama untuk saling bekerja sama dalam menyalurkan aspirasi masyarakat.

Sebagai organisasi partai politik baik *Mustasayar*, kepengurusan Dewan Syuro, Dewan Tanfidz maupun *Divisi-divisi*, tetap bersama-sama berdiri sebagai infra-struktur yang bertugas menyalurkan aspirasi masyarakat, atau agen sosialisasi politik.

Kepengurusan Dewan Syuro selaku pemegang kedaulatan tertinggi di DPC PKB Kabupaten Gresik, menjadikan kepengurusan tersebut merupakan aktor utama dalam membuat dan mengatur kebijakan yang akan diambil, sehingga jika di dalam DPC PKB terdapat sebuah persoalan yang mengganggu kelangsungan hubungan antar kepengurusan partai, maka yang harus memenejeri persoalan tersebut adalah dari pihak kepengurusan Dewan Syuro, meskipun demikian Dewan Syuro tetap harus melakukan musyawarah dengan kepengurusan-kepengurusan yang lain sepertihalnya kepengurusan Mustasyar, Dewan Tanfidz dan Divisi-divisi lainnya.

Oleh karenanya adalah penting untuk menganalisa siapa sebenarnya aktor-aktor yang sedang berkonflik agar kita dapat mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang aktor-aktor tersebut karena akan sangat dibutuhkan untuk mengetahui hal-hal yang mempengaruhi aktor sehingga bisa terlibat dalam sebuah konflik.

Konflik internal seperti yang dialami oleh di DPC PKB Kabupaten Gresik, dimana konflik yang melibatkan dua kepengurusan Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz, tidak hanya menitik beratkan pada konflik kepengurusan itu saja, bahkan menyangkut dinamika aktor yang terlibat di dalam konflik internal tersebut.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwasanya dari tahun ke tahun, khususnya pada masa kepemimpinan Ahmad Nadzir pada tahun 2004 konflik sudah sering terjadi bahkan sampai pada tahun-tahun terakhir ini. Diantaranya yang pernah terlibat konflik antar aktor adalah Ahmad.

Nadzir, Ainur Rofiq, Moh Syafi' AM, Zulfan Hasyim, KH. Robbach Ma'sum dll.

Adapun persoalan-persoalan yang pernah terjadi antar aktor tersebut tidak lain adalah karena persoalan yang sama yakni adanya faktor kekuasaan, ada kalanya beberapa aktor tidak puas dengan masing-masing kepemimpinan pengurus, bahkan ada kalanya faktor perebutan kekuasaan antar aktor tersebut yang melibatkan konflik tersebut terjadi.

Adapun yang bertanggung jawab mengatasi persoalan atau memenejeri konflik internal partai namun terlibat dalam keributan di dalamnya, maka kepengurusan Dewan Syuro tetap harus berusaha membicarakan persoalan yang terjadi diantara keduanya, seperti halnya dengan jalan rapat, musyawarah, dan lain-lainnya.

Jika melalui jalan rapat, musyawarah maupun yang lainnya, DPC PKB Gresik masih belum mampu menyelesaikan persoalan, maka DPC PKB mendatangkan pihak ketiga sebagai intervensi efektif karena seperti yang diketahui tidak semua konflik dapat diselesaikan oleh pihak yang berkonflik banyak yang belum mampu menyelesaikan konfliknya sendiri, dalam keadaan demikian, bantuan dari pihak ketiga sangat dibutuhkan bila dan sangat ditunggu. Bila terjadi konflik antar kelompok di dalam organisasi bantuan dari pimpinan organisasi merupakan salah satu strategi yang dapat diharapkan untuk menyelesaikannya, Selanjutnya, yang penting ialah mengetahui dibidang apa terjadi pertikaian, hal ini penting guna dapat memilih pihak













- (2) Dewan Pengurus Pusat (DPP) dapat membekukan Dewan Pengurus Cabang (DPC) dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengurus Wilayah (DPW).
- (3) Dewan Pengurus Wilayah (DPW) dapat membekukan Dewan Pengurus Anak Cabang (DPAC) dengan memperhatikan rekomendasi Dewan Pengurus Cabang (DPC);
- (4) Dewan Pengurus Cabang (DPC) dapat membekukan Dewan Pengurus Ranting (DPRt) dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengurus Anak Cabang (DPAC), Dewan Pengurus Cabang dapat membekukan Dewan Pengurus Anak Cabang dapat membekukan Dewan Pengurus Anak Ranting (DPART) dengan memperhatikan rekomendasi Dewan Pengurus Ranting (DPART);
- (5) Pengambilan keputusan pembekuan oleh Dewan Pengurus Partai kepada Dewan Pengurus Partai di tingkat bawahnya sebagaimana diatur dalam ayat (1), (2), (3) pasal ini ditetapkan sekurang-kurangnya melalui rapat Pleno Dewan Pengurus Partai;
- (6) Alasan pembekuan harus kuat secara organisatoris dan tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, putusan forum-forum permusyawaratan partai, dan peraturan partai.
- (7) Sebelum pembekuan terlebih dahulu diberikan peringatan tertulis sebanyak 3 (tiga) kali selambat-lambatnya 14 hari untuk memperbaiki pelanggarannya;

- (8) Setelah pembekuan terjadi, maka kepengurusan Dewan Pengurus Partai dipegang oleh kepengurusan setingkat lebih tinggi, atau membentuk Caretaker sebagai Pengurus Sementara;
- (9) Pengurus sementara sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) pasal ini, bertugas mempersiapkan penyelenggaraan forum permusyawaratan tertinggi luar biasa menurut tingkatan yang akan memilih kepengurusan baru;
- (10) Selambat-lambatnya tiga (3) bulan setelah pembekuan, harus sudah terselenggara forum permusyawaratan tertinggi luar biasa menurut tingkatannya untuk memilih kepengurusan baru.

Dari penjelasan per pasal dengan ayat-ayat yang telah dicantumkan di atas sangat jelas terlihat bahwasanya di dalam melakukan sebuah proses keputusan baik itu keputusan dalam hal pembekuan anggota kepengurusan, pemanggilan pihak DPW Jatim maupun DPP PKB telah dicantumkan dan dijelaskan tanpa mengabaikan proses pelanggaran dan sewenang-wenang, melainkan harus melalui beberapa prosedur dan tata cara yang telah ditetapkan di dalam buku peraturan partai maupun AD/ART Partai PKB.

## **B. Manajemen Konflik Internal DPC PKB Kabupaten Gresik Dalam Mengelola Konflik Internal Partai**

Banyak cara yang dilakukan oleh individu atau kelompok organisasi dalam mengatasi sebuah persoalan, dengan harapan konflik dapat diminimalisir serta diselesaikan dengan sama-sama memperoleh keuntungan bagi masing-masing pihak yang berkonflik.

Konflik sendiri muncul disebabkan oleh beberapa faktor, seperti yang sudah disinggung sebelumnya, bahwasanya salah satu faktor penyebab munculnya konflik dalam kehidupan manusia adalah karena adanya faktor kepentingan. Begitupula halnya dengan konflik yang terjadi di tubuh DPC PKB Kabupaten Gresik, yang disinyalir karena adanya faktor kepentingan, baik itu kepentingan pribadi (Self Interest) maupun adanya kepentingan kelompok (Social Interest).

Dalam proses pembuatan dan pelaksanaan politik terjadi sejumlah konflik, di dalam hampir setiap proses politik selalu berlangsung konflik antara pihak-pihak yang berupaya mendapatkan atau mempertahankan sumber yang dipandang penting untuk mempertahankan sumber-sumber tersebut, berbagai kelompok dan individu dengan menggunakan sarana kekuasaan yang dimiliki berupaya keras memperjuangkan aspirasi dan kepentingannya agar menjadi bagian dari keputusan politik.

Perbedaan, persaingan dan pertentangan dalam upaya mendapatkan atau mempertahankan nilai-nilai yang dianggap penting dapat diselesaikan melalui mekanisme yang disepakati bersama. Dialog dan musyawarah untuk

mencapai mufakat adalah merupakan salah satu mekanisme yang dilakukan untuk menghasilkan sebuah kesepakatan antara masing-masing pihak berkonflik.

Dialog dan musyawarah biasa dilakukan oleh lembaga partai politik, terlebih jika di dalam internal partai mengalami sebuah konflik politik. Partai politik sebagai salah satu lembaga demokrasi berfungsi untuk mengendalikan konflik melalui cara berdialog dengan pihak-pihak yang berkonflik, menampung dan memadukan berbagai aspirasi dan kepentingan dari pihak-pihak yang berkonflik dan membawa permasalahan kepada musyawarah untuk mendapatkan penyelesaian berupa keputusan politik.

Demikian halnya tindakan yang dilakukan oleh partai PKB dari DPC Kabupaten Gresik, dimana ketika di dalam internal partai mengalami sebuah konflik, yang mana disaat dua belah pihak berkonflik yakni antara pengurus Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz mengalami sebuah ketidak sepahaman atau pandangan mengenai beberapa hal, baik mengenai calon-calon yang akan di ajukan dalam pemilihan umum legislatif pada tahun 2014, maupun adanya tuntutan dari masing-masing kepengurusan agar ketua Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz turun jabatan dengan tudingan yang sama-sama mengatakan bahwasanya diantara kedua pimpinan tersebut belum mampu menjadi pimpinan yang baik, sehingga dari persoalan tersebut langkah yang ditempuh oleh para anggota pengurus DPC PKB adalah dengan melakukan berbagai metode atau cara untuk menyelesaikan konflik internal di dalamnya.



AM, dimana beliau dianggap gagal dalam memimpin partai seperti halnya pada pemilihan legislatif pada tahun 2009 di departemen yang mengalami kemerosotan jumlah pemilih, begitu juga sebaliknya dari kepengurusan Dewan Tanfidz yang mengambil langkah strategis dengan melaporkan beberapa pengurus DPC ke DPW Jatim, seperti halnya ketua Dewan Syuro yang pada saat itu dipimpin oleh KH. Robbach Ma'sum yang dilaporkan atas indikasi adanya ketidak aktifan ketua Dewan Syuro dalam kepengurusan partai, selain itu Dewan Tanfidz juga memberikan sanksi tegas terhadap kader yang dianggap menghalang-halangi kegiatan partai dengan mengadakan rapat di luar rapat muskercab yang mana rapat tersebut dinilai oleh Dewan Tanfidz sebagai kegiatan yang tidak sah, sehingga banyak pengurus-pengurus yang dianggapnya melanggar menerima konsekuensi pemecatan.

2. *Adanya unsur ketidak sepahaman antara kedua belah pihak:*  
Masing-masing pihak baik Dewan Syuro maupun Dewan Tanfidz mempunyai calon-calon kuat untuk diajukan dalam pencalonan pemilihan legislatif pada tahun 2014, sehingga sulitnya memperoleh kesepakatan menjadikan keduanya mengalami ketidak sepahaman dan mengalami proses perdebatan yang cukup panjang.





Jika dilihat dengan beberapa faktor terjadinya konflik internal di tubuh DPC PKB Gresik di atas, konflik tersebut hampir sama dengan yang diungkapkan oleh Paul Conn, dimana konflik merupakan esensi politik yang disfungsi dimana aktor-aktor yang terlibat dalam perebutan kekuasaan berusaha saling menghancurkan.<sup>104</sup>

Sama halnya juga dengan yang diungkapkan oleh Luthan, F. (1985: 385) dan James A.F dimana konflik merupakan ketidak sesuaian nilai atau tujuan antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang langka, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan tujuan nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda-beda. Dapat dilihat dengan fakta yang terjadi di DPC PKB Gresik, dimana karena sering terjadinya ketidak sesuaian mengakibatkan konflik tidak hanya terjadi sekali dua kali, selain itu konflik yang terjadi tidak dimenej untuk mencari solusinya akan tetapi justru dibuat berlarut-larut dan menimbulkan cabang-cabang konflik yang baru.

Konflik sendiri adalah sebuah dinamika yang pasti terjadi di dalam sebuah organisasi terlebih di dalam partai politik dan tidak menutup kemungkinan DPC PKB Gresik. Akan tetapi konflik tidak dijadikan sebagai ancaman bagi DPC PKB Gresik dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai infra-struktur masyarakat, bagi mereka konflik tidak menjadi hal yang perlu diperdebatkan karena konflik merupakan suatu proses pendewasaan

---

<sup>104</sup> Leo Agustino, *Konflik dan Pembangunan' Jurnal Analisis CSIS*, Vol. 33, No.3, 2004. hlm. 329. Ramlan Surbakti, *Memahami Ilmu Politik*, (Jakarta: Grasindo, 1992), 154.



terjadi. Di dalam sebuah lingkungan politik dimana jika Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz mengalami sebuah konflik tentunya sudah menjadi hal yang lumrah, karena menyatukan dua kelompok kepengurusan dalam satu lembaga organisasi membutuhkan sebuah kerjasama yang sulit dengan banyaknya pandangan-pandangan yang berbeda.

Dalam mengatasi persoalan di atas, DPC PKB Gresik telah melakukan berbagai cara dalam mengelola konflik yang terjadi, diantaranya dengan berpedoman terhadap buku peraturan partai dan juga buku AD/ART partai, selain itu mereka juga menggunakan manajemen konflik yang hampir sama dengan pandangan manajemen konflik William Hendrick, dimana;

1. *Gaya penyelesaian konflik dengan mempersatukan (Integrating)*

*atau Memilah-milah sebuah persoalan:* Jika di dalam kepengurusan DPC PKB Gresik terdapat sebuah persoalan atau konflik, maka yang dilakukan adalah memanggil secara bergantian beberapa pihak yang berkonflik guna mengetahui keterangan masing-masing persoalan yang menyebabkan timbulnya konflik yang terjadi di antara keduanya. Atau tukar-menukar informasi yang mana tujuan tersebut adalah mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak atau kelompok.

2. *Melakukan sebuah musyawarah:*

Setelah memilah-milah beberapa keterangan yang dihasilkan dari masing-masing pihak yang berkonflik, maka yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan



konflik yang diantaranya adalah Melakukan sebuah stimulasi konflik, Pengurangan Atau Penekanan Konflik dan juga melakukan Penyelesaian Konflik, dari ketiga cara tersebut bertujuan untuk menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik dari pada menstimulasi konflik. Seperti halnya yang dilakukan oleh DPC PKB, mereka melakukan sebuah stimulasi konflik dengan cara memanggil beberapa pihak yang berkonflik secara bergantian untuk mendapatkan informasi dari masing-masing pihak agar manajer dapat melakukan pengurangan atau penekanan konflik.

Sedangkan melakukan proses sebuah musyawarah, merapatkan persoalan atau konflik yang ada, bahkan memutuskan hasil yang telah dirapatkan adalah merupakan teori yang juga diterapkan oleh Handoko yang mana hal tersebut masuk kedalam tindakan menghindari, kompetisi dan komando otoritatif, akomodasi atau meratakan, kompromis, kolaborasi (kerjasama) atau pemecahan

Istilah dalam mengelola sebuah konflik biasa disebut dengan manajemen konflik, dimana manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik (Hardjaka (1994). Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik. (Hendricks, W., 1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.



3. Kompetisi dan Komando Otoritatif; Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif; bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam situasi “menang-kalah”, atau memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu, dengan menggunakan kekuasaan yang ada, dalam hal ini jika dikaitkan dengan konflik yang terjadi di DPC PKB seperti halnya yang dilakukan oleh ketua Dewan Tanfidz, beliau melakukan sesua untuk memperjuangkan target yang diinginkan.
4. Akomodasi Atau Meratakan; Bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan. Manajemen konflik ini jarang dilakukan oleh DPC PKB Gresik, dalam menyelesaikan konflik terlebih dalam persoalan konflik yang terjadi antara Dewan Syuro dan Dewan Tanfidz.
5. Kompromis; Bersikap kooperatif, maupun asertif; tetapi tidak hingga tingkat ekstrim. Bekerja menuju ke arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan; melaksanakan upaya tawar-menawar untuk mencapai pemecahan-pemecahan “aksebtabel” tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tak seorangpun merasa bahwa ia menang atau kalah secara mutlak. Saling tawar-menawar dalam persoalan ini juga dilakukan kepengurusan DPC PKB dalam menyelesaikan konflik yang ada,









