Modul Pelatihan

MEDIASI / KONSILIASI

OMBUDSMAN
REPUBLIK INDONESIA

www.ombudsman.go.id

MODUL PELATIHAN

MEDIASI/KONSILIASI

OMBUDSMAN REPUBLIK
INDONESIA

Pengarah

Lely Pelitasari Soebekty, S.P., M.E

DR. Ninik Rahayu, S.H., M.S

Penanggung Jawab

Dominikus Dalu, S.H

Tim Penyusun

Ketua : Ratna Sari Dewi

Anggota :

Siska Widyawati	Asep Cahyana
Irsan Hidayat	Parramata Adri S

Desain cover

Fuad Mushofa

UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan telah selesainya penyusunan Modul dan Kurikulum Pelatihan Mediasi/Konsiliasi Ombudsman RI, Tim Penyusun mengucapkan terimakasih kepada seluruh Jajaran Pimpinan Ombudsman periode 2016-2021 yang telah memberikan masukan, arahan dan persetujuan atas penyusunan Modul ini, Ketua: Prof. Amzulian Rifai, S.H., LL.M., Ph.D., ; Wakil Ketua : Lely Pelitasari Soebekty; Anggota : Ninik Rahayu; Alamsyah Saragih; Ahmad Suaedy; Adrianus E. Meliala; Dadan Suparjo Suharmawijaya; Alvin Lie; Laode Ida.

Terimakasih juga disampaikan kepada Keasistenan Pusat (KU 1-7), Biro SDM dan Umum, Kepala Perwakilan dan Keasistenan Pemeriksaan Laporan pada Perwakilan serta seluruh insan Ombudsman yang telah berkontribusi dalam penyempurnaan modul dan kurikulum pelatihan mediasi/konsiliasi ini. Semoga modul dan kurikulum ini dapat digunakan dan selanjutnya dikembangkan di Ombudsman RI.

DAFTAR ISI

Daftar Isi
Kata Pengantar Ketua Ombudsman
Kata Pengantar Anggota Ombudsman

BAGIAN I
Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS) 4

BAGIAN II
Analisa Konflik. 21

BAGIAN III
Mediasi/Konsiliasi Pada Ombudsman RI.... 60

BAGIAN IV
Tahapan Mediasi/Konsiliasi. 71

BAGIAN V
Keahlian (keterampilan)
Mediator/Konsiliator. 90

KATA PENGANTAR KETUA OMBUDSMAN

Tugas dan wewenang Ombudsman RI sebagai Lembaga Negara Pengawas Pelayanan Publik sebagaimana amanat Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman RI dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik diantaranya adalah menerima dan menyelesaikan laporan/pengaduan masyarakat. Adapun mekanismenya antara lain melalui proses klarifikasi, investigasi, mediasi/konsiliasi serta penerbitan Rekomendasi Ombudsman.

Sebagai bentuk perlindungan negara atas hak masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik, Ombudsman RI terus mengembangkan inovasi penyelesaian laporan masyarakat yang mudah, efisien dan efektif. Adapun salah satu pilihannya berdasarkan kewenangan yang ada melalui mediasi/konsiliasi.

Untuk itu diperlukan sumber daya yang memadai guna mendukung pelaksanaan mediasi/konsiliasi di lingkungan Ombudsman RI. Pengembangan kapasitas kelembagaan melalui pelatihan yang diselenggarakan bagi insan Ombudsman baik oleh internal lembaga maupun pada berbagai lembaga diklat ekternal terus ditingkatkan. Mengingat bahwa pengalaman Mediasi/Konsiliasi Ombudsman selama ini memberikan harapan akan tingkat

kesuksesan penyelesaian laporan masyarakat, maka kami menyambut baik dan mengapresiasi penyusunan modul dan kurikulum mediasi/konsiliasi Ombudsman RI untuk kemudian menjadi pegangan dan bahan pelatihan untuk peningkatan ilmu dan pengetahuan Mediasi/Konsiliasi bagi insan Ombudsman. Kami berharap ke depannya Ombudsman RI akan menjadi lembaga pusat rujukan mediasi dalam penyelesaian permasalahan pelayanan publik.

Terimakasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyusunan modul dan kurikulum Mediasi/Konsiliasi ini. Semoga bermanfaat dan terus dikembangkan keberlanjutannya.

Jakarta, Januari 2021
An. Ketua

Lely Pelitasari Soebekty S.P., M.E
Wakil Ketua

KATA PENGANTAR ANGGOTA OMBUDSMAN

Pencegahan maladministrasi dan penyelesaian laporan masyarakat merupakan dua tugas utama Ombudsman RI sebagaimana mandat pembentukannya.

Tugas penyelesaian laporan/pengaduan masyarakat terus mengalami dinamika sesuai kondisi pelayanan publik yang terjadi di masyarakat. Oleh karenanya Ombudsman RI dituntut untuk tanggap atas hal dimaksud. Mediasi/Konsiliasi merupakan salah satu tawaran terbaik bagi masyarakat untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan publik dengan penyelenggara pelayanan. Mengingat bahwa mekanisme penyelesaian laporan masyarakat melalui Mediasi/Konsiliasi di atur pula secara khusus dalam ketentuan Pasal 8 ayat (1) huruf e, Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI dan Pasal 46 ayat (5) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan mediasi/konsiliasi di lingkungan Ombudsman RI, perlu disusun modul dan kurikulum mediasi/konsiliasi sebagai bahan ajar dalam pelatihan/pendidikan mediasi/konsiliasi oleh Ombudsman RI.

Penyusunan modul dan kurikulum ini telah dimulai sejak tahun 2019, dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak baik internal dan eksternal, maka modul dan kurikulum ini telah selesai disusun dan diharapkan menjadi acuan dan dukungan untuk peningkatan kapasitas para Mediator/Konsiliator Ombudsman RI. Ke depannya diharapkan dapat dikembangkan untuk pelatihan/pendidikan mediasi/konsiliasi bagi masyarakat pada umumnya yang berminat.

Terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya dalam tersusunnya modul/kurikulum mediasi/konsiliasi ini, semoga bermanfaat secara internal dan ekternal Ombudsman RI.

Jakarta, Januari 2021

DR Ninik Rahayu, S.H., M.S

MODUL PELATIHAN MEDIASI/KONSILIASI OMBUDSMAN RI

Modul Pelatihan

Modul pelatihan adalah salah satu bahan ajar yang dikemas secara sistematis dan mudah dipahami agar dapat menjadi bahan ajar yang efektif, yang perlu dipelajari secara berurutan. Penyusunan modul ini dimulai dari hal yang mendasar hingga hal-hal yang konkret.

Segmentasi materi dikemas sebagai Kegiatan Belajar, sedangkan rincian materi dijelaskan dalam Bahasan. Lalu, setiap bahasan terdiri atas beberapa sub-bahasan. Adapun intisari materi berada dalam Sub-bahasan. Dengan demikian, modul ini terdiri atas beberapa bagian, kemudian dalam satu bagian terdiri atas beberapa bahasan.

Mediasi/Konsiliasi

Mediasi /konsiliasi merupakan salah satu tahapan yang dilaksanakan dalam proses menyelesaikan laporan dari masyarakat yang telah diterima oleh Ombudsman Republik Indonesia.

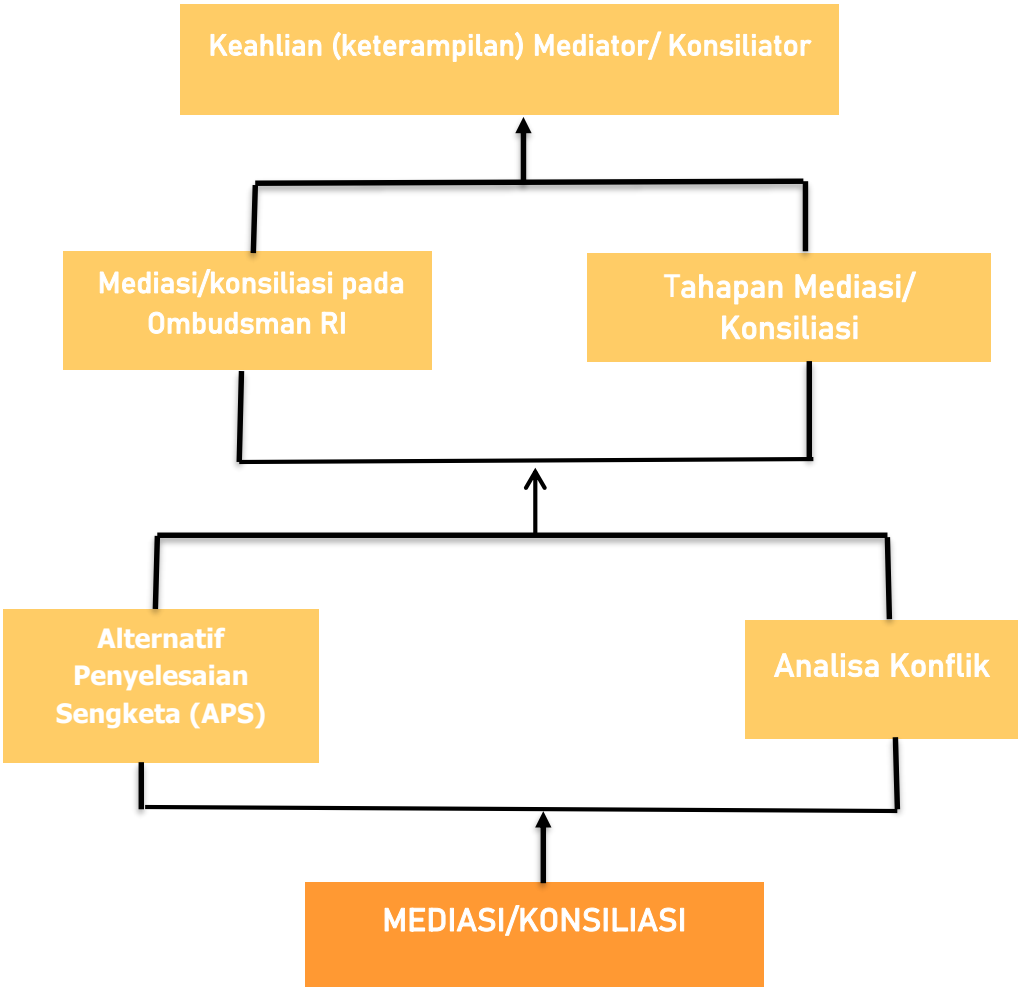
Pembaca

Pembaca merupakan peserta pelatihan mediasi/konsiliasi yang terdiri atas insan Ombudsman RI terutama Asisten Ombudsman Republik Indonesia yang menjadi pelaksana Mediasi/konsiliasi atau peserta lainnya.

Tujuan Umum

Tujuan umum pelatihan mediasi ialah, setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami secara mendalam terkait praktik mediasi/konsiliasi yang dilaksanakan oleh Asisten Ombudsman Republik Indonesia atau peserta lainnya.

Struktur Modul



ALTERNATIF PENYELESAIAN SENGKETA

Pada mata diklat ini anda akan dibimbing untuk lebih memahami mengenai apa itu alternatif penyelesaian sengketa lebih mendalam dan menyeluruh dan bagaimana penerapannya pada penyelesaian laporan di Ombudsman Republik Indonesia

TUJUAN KHUSUS

- Peserta diharapkan dapat memahami definisi dari alternative penyelesaian sengketa/alternative dispute resolution.

- Peserta diharapkan dapat memahami secara mendalam model APS.
- Peserta diharapkan dapat memahami (menganalisis) penggunaan model APS dalam penyelesaian laporan.

Garis Besar Bahasan

Alternatif Penyelesaian Sengketa

- Pengertian Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS)/Alternative Dispute Resolution (ADR)
- Model APS/ADR
- Penggunaan Model APS di Ombudsman RI

Definisi

Alternative Penyelesaian Sengketa /Alternative Dispute Resolution (ADR) merupakan istilah yang pertama kali dimunculkan di Amerika Serikat. Konsep ini merupakan jawaban atas ketidakpuasan yang muncul di masyarakat Amerika Serikat terhadap sistem pengadilan mereka. Ketidakpuasan tersebut bersumber pada persoalan waktu yang sangat lama dan biaya mahal, serta diragukan kemaampuannya menyelesaikan secara memuaskan. Pada intinya Alternative Dispute Resolution (ADR) dikembangkan oleh para praktisi hukum maupun para akademisi sebaagai cara penyelesaian sengketa yang lebih memiliki akses pada keadilan.

Model Alternatif Penyelesaian Sengketa (APS)

Arbitrase

Menurut Undang-Undang No. 30 tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa, APS adalah lembaga penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui prosedur yang disepakati para pihak, yakni penyelesaian di luar pengadilan dengan cara konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi, atau penilaian ahli[1].

Pada pasal 6 undang-undang tersebut, pemerintah telah menyediakan beberapa pranata pilihan penyelesaian sengketa secara damai yang dapat ditempuh oleh para pihak untuk menyelesaikan sengketa yang dialami

[1] UU Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian sengketa

dengan menggunakan proses konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi atau penilaian ahli.

Undang-undang No. 30 Tahun 1999 hanya menitikberatkan pada arbitrase, yang dapat menjadi gambaran sebagai salah satu model.

Apabila batasan APS yang digunakan adalah proses penyelesaian sengketa di luar penyelesaian secara litigasi di Pengadilan, maka arbitrase bisa dianggap sebagai bagian dari APS. Beberapa karakteristik arbitrase adalah:

- Adanya pihak ketiga yang netral (arbiter) yang akan membuat keputusan final dan mengikat;

- Arbiter merupakan seorang ahli pada bidangnya dan dipilih oleh para pihak yang bersengketa;

- Prosesnya lebih cepat, informal, dan fleksibel, dibandingkan proses litigasi.

Konsultasi

Secara bahasa dan proses, konsultasi merupakan suatu proses meminta pendapat dan diskusi kepada pihak yang ahli (dalam hal teknis maupun best practice) ataupun berwenang (sebagai pembuat aturan ataupun yang mengawasi penerapan peraturan)

Negosiasi

Proses komunikasi dua arah yang dilakukan untuk mencapai kesepakatan para pihak yang memiliki berbagai kepentingan yang sama maupun berbeda. Biasa disebut juga sebagai tawar menawar.

Mediasi

Merupakan negosiasi yang mengikutsertakan pihak ketiga selaku Mediator sebagai pihak yang ahli dalam cara-

cara negosiasi yang efektif dan dapat membantu para pihak yang sedang dalam sengketa dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, agar lebih efektif dalam bernegosiasi.

Mediasi dapat memberikan sejumlah keuntungan antara lain:

a) Mediasi diharapkan dapat menyelesaikan sengketa secara cepat dan relatif murah dibandingkan dengan membawa perselisihan tersebut ke pengadilan atau ke lembaga arbitrase
b) Dapat memfokuskan perhatian para pihak pada kepentingan mereka secara nyata dan pada kebutuhan emosi atau psikologis mereka, sehingga mediasi bukan hanya tertuju pada hakhak hukumnya.
c) Memberikan kesempatan para pihak untuk berpartisipasi secara langsung

dan secara informal dalam menyelesaikan perselisihan mereka.

d) Memberikan para pihak kemampuan untuk melakukan kontrol terhadap proses dan hasilnya.

e) Dapat mengubah hasil, yang dalam litigasi dan arbitrase sulit diprediksi, dengan suatu kepastian melalui suatu consensus.

f) Memberikan hasil yang tahan uji dan akan mampu menciptakan saling pengertian yang lebih baik di antara para pihak yang bersengketa karena mereka sendiri yang memutuskannya.

g) Mampu menghilangkan konflik atau permusuhan yang hampir selalu mengiringi setiap putusan yang bersifat memaksa yang dijatuhkan oleh hakim di pengadilan atau arbiter pada lembaga arbitrase.

Konsiliasi

dalam buku Black's Law Dictionary, "Conciliation is the adjustment and settlement ofa dispute in a friendly, unantagonistic manner used in courts before trial with a view towards avoiding trial and in labor dispute before arbitrarion. Court of Conciliation is a court with propose terms of adjusments, so as to avoid litigation." ("*Konsiliasi adalah penyesuaian dan penyelesaian perselisihan dengan cara yang ramah dan tidak antagonis yang digunakan di pengadilan sebelum persidangan dengan tujuan menghindari persidangan dan perselisihan (perburuhan sebelum arbitration). Pengadilan Konsiliasi adalah pengadilan dengan mengajukan ketentuan penahanan, untuk menghindari litigasi.*

ciri Konsiliasi

- Proses penyelesaian sengketa melalui proses perundingan yang dipandu oleh pihak ketiga independen (Konsiliator);
- Konsiliator diperankan oleh ahli atau orang yang memiliki keahlian dan berpengalaman dalam subyek sengketa dan juga berkeahlian mediasi;
- Konsiliator aktif intervensi pada substansi, opsi-opsi, memberikan rekomendasi, mempengaruhi pihak, mempengaruhi hasil;
- Konsiliator akan mengarahkan agar kesepakatan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku, sehingga perannya tidak senetral mediator, hasil kesepakatannya tidak sebebas mediasi;
- Konsiliasi biasanya dilakukan oleh atau merupakan fasilitas pada lembaga publik;

- Biasanya *less voluntary* (tidak benar-benar merupakan kesukarelaan para pihak).

Penilaian Ahli

Merupakan cara penyelesaian sengketa oleh para pihak dengan meminta pendapat atau penilaian ahli terhadap perselisihan yang sedang terjadi.

Hasil dari penilaian ahli berupa keterangan tertulis yang merupakan hasil telaahan ilmiah berdasarkan keahlian yang dimiliki untuk membuat terang pokok sengketa. Penilaian ahli ini dapat diperoleh dari seseorang atau Tim ahli yang dipilih secara *ad hoc*.

Penilaian ahli ini bisa mengikat dan bisa juga tidak mengikat, tergantung pada kesepakatan para pihak ataupun aturan yang berlaku.

Dalam memahami model APS ini, dapat digunakan sewaktu menelaah laporan masyarakat, terkait model pilihan alternative penyelesaian sengketa yang sesuai dalam menyelesaikan laporan tersebut.

Pelaksanaan Mediasi/konsiliasi telah dilakukan di berbagai tempat, antara lain :

- Mediasi pada Pengadilan
- Mediasi oleh Lembaga yang bersertifikasi, seperti PMN
- Mediasi oleh lembaga negara, seperti Mediasi/konsilasi pada Ombudsman.

Penggunaan APS di Ombudsman

Pasal 8 (1) butir e UU No.37/2008[2] tentang Ombudsman menyatakan kewenangan Ombudsman adalah

[2] Undang-undangan Ombudsman RI (UU Nomor 37 tahun 2008)

menyelesaikan laporan melalui mediasi dan konsiliasi atas permintaan para pihak[3].

Keberadaan pasal 8 tersebut menunjukkan salah satu peran Ombudsman sebagai alternatif penyelesaian sengketa, yang sesuai ranah Ombudsman yakni menyelesaikan sengketa maladministrasi pelayanan publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009[4] Tentang Pelayanan Publik pada Pasal 1 butir 11, "Ajudikasi adalah proses penyelesaian sengketa pelayanan publik antarpara pihak yang diputus oleh ombudsman." Dan Pasal 50 butir 5-7, "Dalam hal penyelesaian ganti rugi, ombudsman dapat melakukan *mediasi, konsiliasi*, dan *ajudikasi* khusus."

[3] UU Ombudsman RI (UU Nomor 37 tahun 2008)
[4] **Undang-undang Pelayanan Publik** (Nomor 25 Tahun 2009)

Jadi dalam hal ini, Ombudsman memiliki peran dalam alternatif penyelesaian sengketa/ADR yaitu dapat melakukan mediasi dan konsiliasi, selain proses penyelesaian laporan melalui klarifikasi, Investigasi (termasuk inisiatif/prakarsa sendiri) dan Ajudikasi khusus.

Rangkuman

Dalam penyelesaian sengketa, yang biasa disebut APS terdapat berbagai metode, seperti Arbitrase, mediasi, konsiliasi, konsultasi, negosiasi, penilaian (pendapat) ahli, yang biasa dilakukan oleh masyarakat.

Ombudsman RI sebagai Lembaga Negara Pengawas pelayanan publik, dibekali dengan berbagai kewenangan dalam UU Nomor 37 tahun 2008 tentang Ombudsman RI dan UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan publik untuk melakukan serangkaian penyelesaian persoalan adanya dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk menggunakan metode ADR berupa Mediasi dan konsiliasi.

Asessmen Mandiri

Latihan: Berikan penjelasan anda mengenai :

- Definisi APS
- Model APS (paling sedikit 4),
- Penggunaan APS pada Ombudsman RI.

“Jawaban di tulis dalam Buku Kerja”

Umpan Balik

Setelah Anda mengerjakan Asessmen Mandiri, diskusikan jawaban Anda dengan kelompok. Mintalah teman kelompok Anda untuk memeriksa jawaban Anda dengan mengacu pada rubrik penilaian berikut ini.

Indikator	Poin
Definisi APS (Poin Maksimal 20)	20
Model APS (paling sedikit 4) (Poin Maksimal 50)	50
Penggunaan APS pada Ombudsman RI (Poin Maksimal 30)	30
Total Nilai (100)	100

Keterangan

- Selanjutnya penilaian dapat diberikan oleh Trainer,
- Anda dapat dikatakan menguasai bab ini jika Anda mendapatkan nilai minimal **85.**

ANALISA KONFLIK

TUJUAN KHUSUS

- Peserta dapat mendeskripsikan pengertian dari Analisa konflik.
- Peserta dapat memahami cara menganalisis model Analisa konflik.
- Peserta dapat menerapkan model Analisa konflik dalam menentukan langkah untuk penyelesaian laporan pada Ombudsman RI.

Garis Besar Bahasan

- Pengertian Analisa Konflik
- Model Analisa Konflik
- Bentuk -Bentuk Maladministrasi
- Penggunaan Model Analisa Konflik dalam Penyelesaian Laporan

Pengertian Analisa Konflik

Analisis konflik adalah proses diagnosa yang bertujuan untuk memberi pemahaman yang berimbang atas dinamika konflik, perdamaian, dan pemegang peran di tempat terjadinya konflik. Analisis ini menyediakan bukti-bukti yang digunakan untuk merespon konflik kekerasan.

Sebagai langkah awal dalam menyelesaikan suatu persengketaan, maka diperlukan pemahaman atas berbagai bentuk, sumber, pendekatan dan langkah-langkah yang diperlukan dalam mengidentifikasi asal-usul persengketaan kedalam suatu analisa konflik serta memperhatikan *gender* sebagai bagian pendekatan karakteristik untuk penyelesaian.

Fokus yang digunakan adalah berupa teknik pemetaan konflik dan bentuk-bentuk intervensi yang dapat dilakukan, dengan tujuan memahami dan menyiapkan bentuk

intervensi yang tepat untuk suatu konflik/sengketa yang telah teridentifikasi.

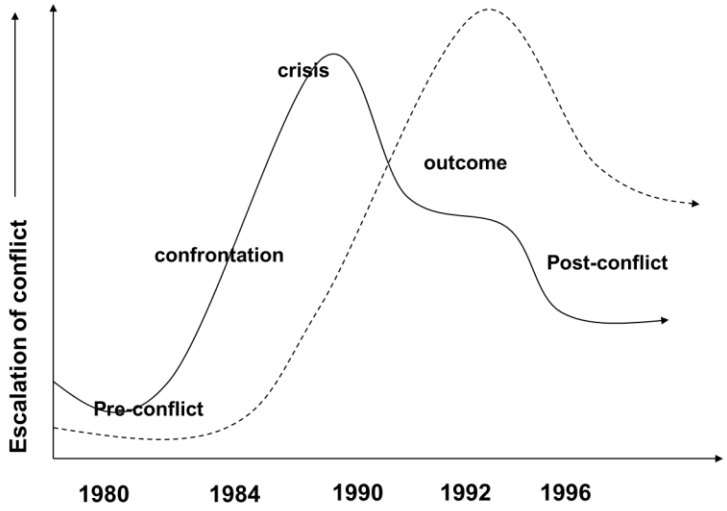
Penyebab suatu konflik, dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Benturan kepentingan antar individu/kelompok,
- Perbedaan pandangan dan nilai,
- Posisi yang tidak selaras,
- Tidak terpenuhinya kebutuhan penting manusia, seperti rasa aman, pengakuan, dan kebutuhan sosial,
- Kehilangan identitas, seperti ajaran keyakinan (agama,kepercayaan),
- Ketidakcocokan budaya dan cara komunikasi,
- Adanya kondisi dan perasaan ketidakadilan,
- Adanya kondisi dan perasaan ketidaksetaraan.

Model Analisa Konflik

Adapun model Analisa konflik yang dapat dijadikan acuan cara melakukan suatu analisa[5], terdapat beberapa hal ;

a) STAGES OF CONFLICT



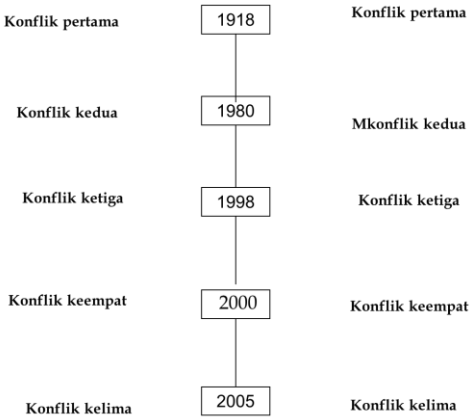
[5] Diperoleh dari berbagai sumber pada pelatihan/ literature serta pengalaman

- Pre-Conflict: tahap di mana terjadi perbedaan tujuan antara dua/lebih orang
- Confrontation: konflik menjadi lebih terbuka, masing-masing mencari dukungan,
- Crisis: puncak dari konflik, terjadi kekerasan,
- Outcome: akibat dari konflik mulai tampak, ada yang kalah dan menang, menyerah, atau gencatan senjata,
- Post Conflict: konflik mulai terselesaikan, mengakhiri kekerasan, ketegangan menurun, hubungan mulai normal.

b) TIME LINES

- Merupakan grafik yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa konflik yang dibuat berdasarkan kronologi kejadian,
- Satu peristiwa bisa dipersepsi berbeda oleh dua kelompok yang berlawanan,
- Memperlihatkan sudut pandang lain tentang sejarah terjadinya konflik,

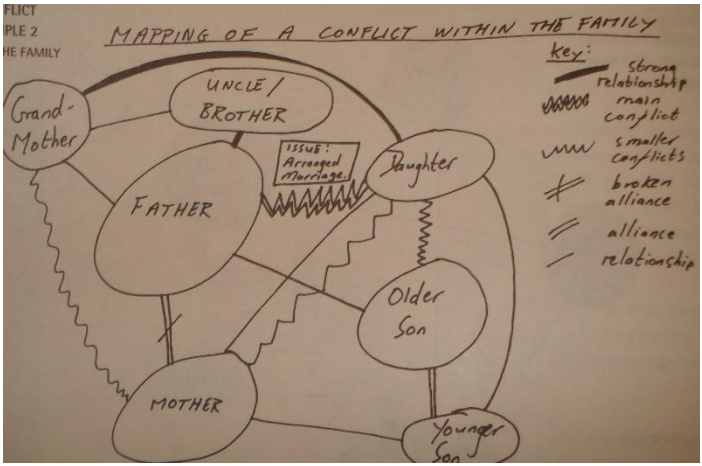
- Mengklaririfikasi dan memahami persepsi masing-masing pihak terhadap peristiwa tersebut.



c) PEMETAAN KONFLIK

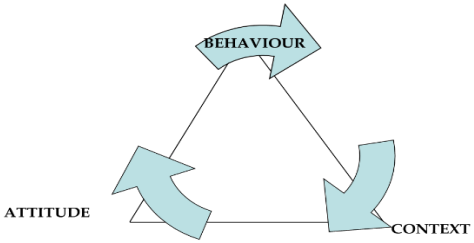
- Merupakan tehnik penggambaran yang menunjukkan hubungan antara para pihak dalam konflik.
- Digunakan untuk menghadirkan gambaran konflik, meletakkan para pihak dalam hubungannya dengan masalah dan kaitan satu dengan yang lain.

- Bersifat dinamis.



d) SEGITIGA ABC

- Didasarkan pada premis bahwa konflik memiliki tiga komponen utama: Attitude (A), Behavior (B) dan Context (C),
- Ketiga komponen saling mempengaruhi, arah mata panah bisa saling menuju,

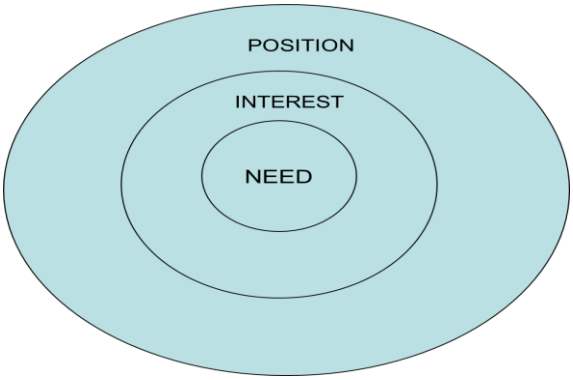


Contoh: pengabaian tuntutan sebuah kelompok (C) ►frustasi (A) ►protes (B) ►penolakan hak (C)►frustasi yang lebih besar atau bahkan kemarahan (A) ►kekerasan (B).

e) MENGUPAS BAWANG

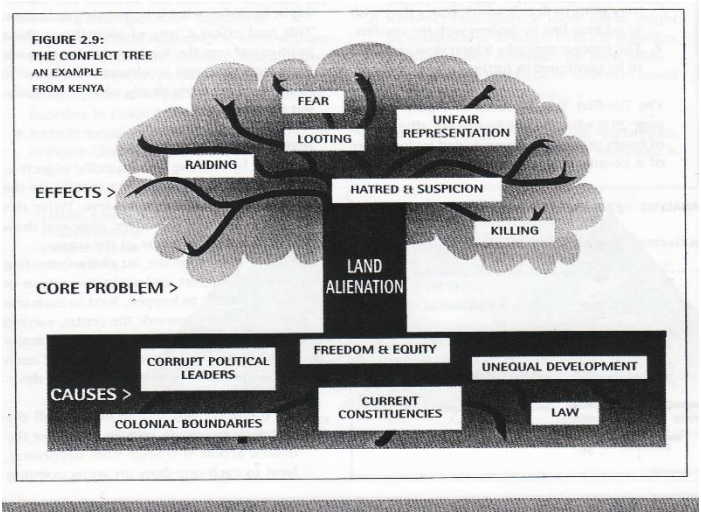
- Didasarkan pada satu analogi bahwa konflik menyerupai bawang yang memiliki lapisan-lapisan,
- Lapisan terluar konflik berisi posisi (*what we say we want*) yang secara umum kita ambil semua untuk dilihat dan didengar,
- Lapisan tengahnya adalah interest (*what really we want*), yaitu apa yang ingin kita capai dalam situasi tertentu,

- Lapisan terdalam adalah kebutuhan-kebutuhan atau needs (*what we must have*) terpenting yang mempersyaratkan untuk dipenuhi.



f) POHON KONFLIK

- Didasarkan pada satu analogi bahwa realitas konflik itu menyerupai realitas pohon yang memiliki akar batang, ranting dan cabang,
- Pertanyaan yang dimunculkan adalah apa problem intinya (batang pohon), apa akar penyebabnya (akar pohon), apa akibat yang dihasilkan dari problem (cabang pohon),
- Hal tersebut untuk menentukan isu terpenting yang mungkin bisa diangkat untuk menanganinya.



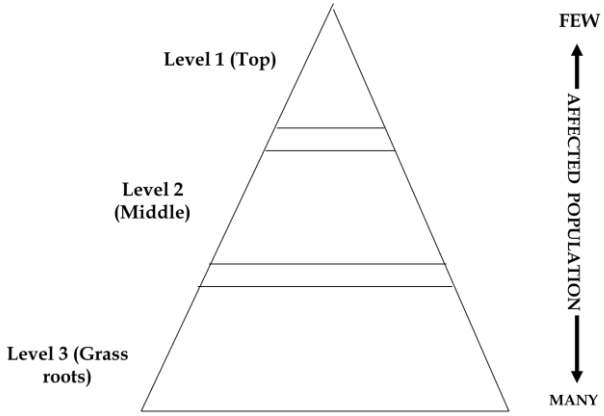
g) ANALISIS KEKUATAN LAPANGAN

- Merupakan analisis identifikasi peta kekuatan pihak-pihak yang berbeda yang mempengaruhi konflik,
- Ketika hendak menangani konflik, mungkin akan ada dua atau lebih kekuatan yang mempengaruhi konflik, yang mendukung maupun menghambat proses resolusi,
- Merupakan cara mengidentifikasi kekuatan positif dan negatif, menjajaki kelebihan dan kekuatan mereka, melihat apa/siapa yang berupaya sehingga terjadi konflik.

h) PILAR KONFLIK

- Didasarkan pada satu premis bahwa beberapa situasi konflik sesungguhnya tidak stabil, tetapi ditopang oleh serangkaian faktor atau kekuatan,
- Ketika pilar-pilar teridentifikasi dan ditemukan cara memindahkannya, atau meminimalisir efeknya bagi situasi tersebut, kita dapat merobohkan situasi negatif dan membangun situasi yang positif.

i) PIRAMIDA KONFLIK



- Dimaksudkan untuk menganalisis konflik yang memiliki lebih dari satu level,

- Bila konflik melibatkan dua pihak, buat dua piramida. Bila konflik memiliki dua level maka piramida yang dibuat juga dua level dan seterusnya,
- Identifikasi kelompok-kelompok kunci pada setiap level,
- Pikirkan apa yang mesti dilakukan terhadap masing-masing kelompok kunci tersebut.

BEBERAPA CONTOH KASUS

Contoh-contoh kasus dibawah ini menggambarkan adanya analisa yang dilakukan dengan menggunakan berbagai metode analisa, serta uraian ringkas proses penanganan yang dilakukan Ombudsman RI[6].

1. Kasus permasalahan Bahan Pokok (Cabai)

pokok/substansi

- Pelapor : LSM Kalyanamitra dan Maju Perempuan Indonesia

[6] Diambil dari data Ombudsman RI

- Terlapor : Kementerian Pertanian RI
- Dugaan maladministrasi akibat pengabaian tugas pokok fungsi Kementerian dalam menstreotipkan kaum perempuan dan kenaikan harga cabai.

Tindaklanjut Ombudsman

Setelah dilakukan analisa, diketahui akar permasalahan adalah keluhan atas tindakan Pejabat, maka terhadap permasalahan dipandang perlu dilakukan pertemuan antara Jajaran Kemeterian Pertanian RI dengan LSM Kalyanamitra dan Maju Perempuan Indonesia

Penyelesaian

- LSM Kalyanamitra menyampaikan bahwa ucapan atau perkataan yang menstereotipkan kaum

perempuan adalah salah satu bentuk diskriminasi ,

- Kementerian Pertanian RI menyampaikan permohonan maaf mengenai ucapan yang dinilai menstereotipkan perempuan

Ombudsman Republik Indonesia memberi catatan yaitu agar setiap Pejabat Negara tidak mengatakan sesuatu yang berakibat dinilai melecehkan dan menstereotipkan demi menjaga kenyaman masyarakat.

2. Pemadaman listrik berulang

pokok/substansi

- Adanya demo besar-besaran masyarakat (seribu lilin) hingga perusakan kantor PLN atas terjadinya pemadaman listrik berulang.

Tindaklanjut Ombudsman

Setelah dilakukan analisan pemetaan permasalahan, maka ditemukan beberapa hal;

- Konflik yang sesungguhnya (PLN vs Investor) sering kali tak tampak.
- Demo dan perusakan kantor PLN hanyalah insiden permukaan dari suatu konflik yang sesungguhnya.
- Maladministrasi dalam pelayanan oleh PLN (pemadaman berulang) adalah akibat dari konflik sesungguhnya yang tak tampak.

  Kemudian diperoleh tiitk masuk penyelesaian masalah dengan adanya HGU yang jatuh tempo.

  Penyelesaian dilakukan dengan semua pihak terkait baik jajaran Pemerintah,PLN,BPN/Kantor Pertanahan dan juga warga.

Penyelesaian

Ombudsman meminta para penyelenggara :

1. Meminta BPN Tunda Perpanjangan HGU, dengan alasan kepentingan strategis nasional
2. Meminta PLN menerapkan standar khusus SUTET agar tak ganggu produksi
3. Menawarkan perundingan untuk Penjanjian Kerjasama PLN-Sugar Group sebagai persyaratan perpanjangan HGU

Dengan penyelesaian tersebut, permasalahan telah memperoleh penyelesaian.

3. Eksekusi Hukuman Mati

Pokok/substansi

LBH Masyarakat mewakili pihak Terpidana mati Sdr. Humprey Ejike Jefferson Ejike Jefferson.

Melaporkan bahwa pelaksanaan eksekusi mati yang tidak memperhatikan proses grasi serta proses pelaksanaan yang mengabaikan

prosedur, khususnya waktu pemberitahuan eksekusi kepada pihak Terpidana.

Tindaklanjut Ombudsman

Setelah dilakukan analisa, terhadap permasalahan dipandang perlu dilakukan penggalian masalah dan pemetaan permasalahan ;

- pertemuan dengan kejaksaan Agung sebanyak 3 kali,
- permintaan keterangan pelapor , 2 kali
- permintaan pendapat MK, 1 kali.

Penerbitan Tindakan korektif Kepada Kejaksaan Agung

Dalam penyelesaian permasalahan, diberikan tindakan korektif termuat dalam laporan akhir hasil pemeriksaan (LAHP) kepada instansi terkait yaitu Kejaksaan Agung, berupa :

Agar ke depan memperhatikan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 107/PUU-XIII/2015 tanggal 15 Juni 2016, yang

menyatakan bahwa Pasal 7 ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2002 tentang Grasi bertentangan dengan Undang-Undang Dasar RI 1945 dan tidak lagi memiliki kekuatan hukum yaitu tentang pembatasan jangka waktu pengajuan grasi 1 (satu) tahun sejak putusan berkekuatan hukum tetap dan Perlu diberikan teguran kepada pihak-pihak yang telah lalai dalam pemberian informasi pelaksanaan ketentuan dalam pelaksanaan hukuman mati kepada keluarga Sdr. Humprey, terkait pelaksanaan eksekusi sebelum masa 3 (tiga) kali 24 jam.

Laporan selesai

- Setelah Kejaksaan Agung memberi jawaban LAHP bahwa akan

memperhatikan saran ombudsman untuk ke depan

- Sementara untuk waktu 3 (tiga) kali 24 jam, setelah dilakukan pemeriksaan oleh Kejagung, diketahui bahwa telah dipenuhi yaitu ke pihak kedutaan negara Klien pelapor (jika tidak bisa menghubungi keluarga langsung)
- Maka laporan selesai dan ditutup

4. Permintaan uang oleh oknum pegawai Komnas HAM Kalbar

pokok/substansi

Laporan dari salah seorang warga Kalbar, bahwa dalam proses penanganan laporan oleh komnas HAM Kalbar terjadi praktik pungutan liar hingga puluhan juta, yang dilakukan dua orang pegawai Kantor Perwakilan Komnas HAM Kalimantan Barat.

Tindak lanjut ombudsman RI:

Setelah dilakukan analisa, diketahui bahwa diperlukan identifikasi kepada para pihak terkait melalui Komnas HAM Pusat untuk dapat bersinergi melakukan penyelesaian, maka dilakukan :

- Pemeriksaan lapangan ke Kalbar, dan ditemukan bukti bahwa terjadi permintaan uang kepada Pelapor
- Klarifikasi tertulis dan langsung kepada Komnas HAM Puast agar dilakukan pemeriksaan dan tindakan sanksi

Tindakan Komnas HAM

- Membentuk tim pemeriksa dan melakukan pemeriksaan kepada Oknum di klabar,
- dua orang pegawai kantor perwakilan Komnas HAM tersebut

kemudian diberikan sanksi pemecatan dan dikembalikan ke tempat asal PNS ke pemerintah Kalbar untuk di proses dengan mekanisme PNS.

Laporan selesai

- Setelah komnas HAM melakukan upaya tindaklanjut atas kasus tersebut, yang berakhir dengan pengenaan sanksi.
- maka Tim pemeriksa Ombudsman RI melakukan penutupan laporan

5. Pelanggaran HAM Berat Masa Lalu

pokok/Substansi

Laporan disampaikan oleh Kontras & lembaga-lembaga penggiat HAM,

Permasalahan pelanggaran HAM berat masa lalu belum memperoleh solusi dan perkembangan penyelesaian dan keluhan

atas Pembentukan DKN (Dewan Kerukunan Nasional) yang bertugas untuk penyelesaian konflik dengan jalan damai, sementara keluarga dari pihak korban HAM berat masa lalu menginginkan proses yusticia.

Tindak lanjut ombudsman RI

Setelah dilakukan analisa, diketahui bahwa diperlukan identifikasi kepada para pihak, proses pemetaan masalah dan juga upaya mengupas permasalahan, sehingga dalam penyelesaian Ombudsman melakukan proses beberapa kali pertemuan dengan jajaran Komnas HAM, jajaran Kemenkopolhukam, LSM dan juga pencarian informasi dan data yang dapat mendukung penyelesaian laporan.

Tindakan Korektif

Terhadap permasalahan kemudian dikeluarkan tindakan korektif dalam Laporan Akhir Hasil Pemeriksaan (LAHP) :

- Agar membentuk aturan/peraturan guna melengkapi peraturan untuk mengungkap kasus-kasus pelanggaran HAM berat masa lalu, agar memfasilitasi pertemuan/koordinasi pihak terkait dan perlu dibuat secara berkala informasi terkait penyelesaian HAM berat masa lalu.
- Kepada Kejaksaan Agung dan Komnas HAM: Diharapkan untuk berkoordinasi dalam upya penyelidikan kasus HAM berat masa lalu, agar tidak berlarut dan agar terdapat progres penanganan yang jelas.

Penyelesaian

- Kemenkopolhukan memberikan tanggapan terhadap LAHP Ombudsman

RI bahwa permasalah tersebut menjadi salah satu agenda penyelesaian dengan meperhatikan semua usulan/masukan. Laporan tersebut kemudian di tutup.

6. Pelayanan dalam proses penerbitan surat keterangan bersedia bekerjasama dengan penyidik di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Samarinda untuk Narapida

pokok/Substansi

Ombudsman RI melakukan inisiatif pemeriksaan yang berawal dari keluhan Narapidana di LAPAS yang hendak terkait proses persyaratan pengajuan pembebasan beersyarat. Hal-hal berikut merupakan pokok telaah dan temuan :

1) Penyimpangan Prosedur dalam proses penerbitan Surat Nomor W18.Ec.PK.01.01.02-189 tanggal 26 Agustus 2017

2) Penyimpangan Prosedur dalam penyampaian Surat Nomor W18.Ec.PK.01.01.02-189 tanggal 26 Agustus 2017 kepada BNNP Kalimantan Timur

3) Belum terdapat kesamaan perspektif *stakeholders* terkait *Justice Collaborator* dan belum adanya SOP dari Aparat Penegak Hukum terkait penerbitan Surat Keterangan Bersedia Bekerjasama dengan Penyidik.

Tindak lanjut ombudsman RI:

Setelah dilakukan analisa, diketahui bahwa diperlukan identifikasi kepada para pihak, proses pemetaan masalah, sehingga dilakukan permintaan keterangan kepada para pihak/stakeholder terkait, dari Unit Lapas hingga Ditjen PAS.

Tindakan Penyelesaian

Terdapat pelaksaan permintaan perbaikan Ombudsman RI oleh Ditjen PAS, melalui surat Nomor: PAS.PW.03.05-05, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM RI menyampaikan:

1. Ditjen Pemasyarakatan telah menyusun Standar Operasional Prosedur terkait Permohonan Surat Bekerjasama dengan Penegak Hukum lain

2. Lapas Kelas IIA Samarinda telah melakukan koordinasi dengan menyampaikan tembusan surat Permohonan Surat Bekerjasama dengan Penegak Hukum lain kepada Direktur Jenderal Pemasyarkatan Kementerian Hukum dan HAM RI seperti yang termuat dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dimaksud.

7. Permasalahan kesulitan penunjukan Protokol Notaris bagi Notaris yang telah pensiun

pokok/substansi

- Terbit Akta Penolakan Warisan No. 3 yang dimohonkan atas nama Pelapor melalui Notaris yang pensiun, dimana Pelapor tidak pernah memohonkan hal tersebut kepada yang bersangkutan.
- Pelapor meminta informasi mengenai minuta tersebut kepada MPD Kota Semarang, namun tidak dapat diberikan karena Notaris tersebut telah memasuki masa jabatan pensiun.
- Pelapor melaporkan permasalahan tersebut kepada Polda Jawa Tengah atas dugaan pemalsuan tanda tangan pada Akta Penolakan Warisan No. 3 tersebut
- Proses penyidikan terhambat dikarenakan pengambilan fotocopy Minuta Akta Notaris tidak diijinkan karena yang bersangkutan telah

memasuki masa purna tugas dan belum menyerahkan Protokol Notaris kepada Notaris yang ditunjuk.

Tindak lanjut ombudsman RI:

Setelah dilakukan analisa, diketahui bahwa diperlukan identifikasi kepada para pihak, proses pemetaan masalah, sehingga dilakukan permintaan keterangan kepada para pihak, kepada Jajaran Ditjen AHU dan MPD, serta MPW yang bersangkutan.

Tindakan Penyelesaian

- Dalam laporan ini, Ombudsman RI menemukan adanya penundaan berlarut dalam proses penunjukan Notaris pengganti. Hal ini perlu menjadi perhatian Kemenkumham RI untuk kasus-kasus yang terkait Notaris.
- Laporan akhirnya berhasil diselesaikan dan telah terdapat protokol pengganti Notaris yang telah pensiun tersebut.

Pada materi ini dilakukan studi kasus oleh peserta untuk penggunaan analisa konflik dalam proses, baik dalam proses klarifikasi maupun investigasi Ombudsman RI[7].

Bentuk-bentuk Maladministrasi

Bentuk-bentuk Maladministrasi berdasarkan Pasal 11, PO 26 Tahun 2017 jo PO Nomor 48 Tahun 2020[8] yaitu, meliputi:

a) penundaan berlarut, merupakan perbuatan mengulur waktu penyelesaian layanan atau memberikan layanan melebihi baku mutu waktu dari janji layanan;
b) tidak memberikan pelayanan, merupakan perilaku mengabaikan tugas layanan sebagian atau keseluruhan kepada masyarakat yang berhak atas layanan tersebut;

[7] Materi/bahan studi kasus ditentukan trainer
[8] Peraturan Ombudsman RI

c) tidak kompeten, merupakan penyelenggara layanan yang memberikan layanan tidak sesuai dengan kompetensi;
d) penyalahgunaan wewenang, merupakan perbuatan melampaui wewenang, melawan hukum, dan/atau penggunaan wewenang untuk tujuan lain dari tujuan wewenang tersebut dalam proses Pelayanan Publik;
e) penyimpangan prosedur, merupakan penyelenggaraan layanan publik yang tidak sesuai dengan alur/prosedur layanan;
f) permintaan imbalan, merupakan permintaan imbalan dalam bentuk uang, jasa maupun barang secara melawan hukum atas layanan yang diberikan kepada pengguna layanan;
g) tidak patut, merupakan perilaku yang tidak layak dan patut yang dilakukan oleh penyelenggara layanan publik dalam memberikan layanan yang baik kepada masyarakat pengguna layanan;

h) berpihak, merupakan keberpihakan dalam penyelenggaraan layanaan publik yang memberikan keuntungan dalam bentuk apapun kepada salah satu pihak dan merugikan pihak lainnya atau melindungi kepentingan salah satu pihak tanpa memperhatikan kepentingan pihak lainnya;

i) diskriminasi, merupakan pemberian layanan secara berbeda, perlakuan khusus atau tidak adil di antara sesama pengguna layanan; dan konflik kepentingan, merupakan penyelenggaraan layanan publik yang dipengaruhi karena adanya hubungan kelompok, golongan, suku atau hubungan kekeluargaan baik secara hubungan darah maupun karena hubungan perkawinan sehingga layanan yang diberikan tidak sebagaimana mestinya.

Bentuk maladministrasi yang dicantumkan adalah 10 (sepuluh) bentuk maladministrasi sebagaimana dalam Pasal 11 Peraturan Ombudsman Nomor 26 Tahun 2017 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan, yaitu Penundaan Berlarut; Tidak Memberikan Pelayanan; Tidak Kompeten; Penyalahgunaan Wewenang; Penyimpangan Prosedur; Permintaan Imbalan; Tidak Patut; Berpihak; Diskriminasi; dan Konflik Kepentingan.

Dalam melakukan analisa terhadap suatu permasalahan atau laporan masyarakat bertujuan untuk menentukan dugaan maladministrasi yang terjadi dari 10 bentuk maladministrasi tersebut.

Adapun cara melakukan analisa suatu permasalahan, dapat digunakan model/cara analisa konflik, yang telah dijelaskan sebelumnya.

Apabila terdapat ha-hal yang belum jelas, maka dapat dilakukan permintaan keterangan kepada Pelapor. Kemudian apabila telah ditemukan bentuk maladministrasinya, maka proses penentuan pemeriksaan dapat

dilakukan, misalnya menentukan pihak/instansi apa saja yang perlu dimintakan klarifikasi, dsb.

Penggunaan Analisa konflik dalam Penyelesaian Laporan

Dalam melakukan proses penyelesaian laporan masyarakat baik tahap pemeriksaan/investigasi ataupun tahap resolusi dan monitoring berupa mediasi/konsiliasi, rekomendasi, dan sebagainya, Ombudsman RI dapat menggunakan cara analisa dengan metode analisa konflik, dapat dipilih cara termudah untuk digunakan, sesuai kerumitan dan kompleksitas substansi permasalahan.

Oleh karena itu, metode analisa konflik bukan hanya pada tahap awal ketika akan melakukan proses atau menentukan tindakan yan gakan dilakukan, tetapi berguna pada setiap tahapan sesuai dengan kebutuhan, yang bertujuan untuk mempermudah merumuskan suatu persoalan.

Rangkuman

Analisa konflik merupakan suatu cara yang bertujuan mendiagnosa suatu permasalahan, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada para pihak, yang bertujuan mempermudah suatu lembaga/orang untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Analisa konflik dapat dilakukan dengan berbagai cara untuk mengidentifikasikan konflik tersebut, menentukan titik permasalahan dan menemukan cara penyelesaian yang tepat.

Ombudsman RI dalam menyelesaikan suatu permasalahan, berpedoman kepada ketentuan yang berlaku dengan mencermati setiap ketentuan yang mengatur atas susbtansi laporan, kemudian menemukan bentuk maladministrasinya dan metode penyelesaian yang dapat dilakukan.

Model analisa konflik dapat digunakan untuk penyelesaian laporan oleh Ombudsman RI, dalam rangkah mempermudah proses penyelesaian laporan, dan mempercepat penyelesaian permasalahan.

Asessmen Mandiri

Melakukan analisa konflik dalam suatu Pengaduan/ Laporan masyarakat

Pengaduan :

Pilih salah satu laporan masyarakat dan dibuatkan rangkuman/rumusan laporannya untuk dilakukan penelahaaan.

Tugas :

Gunakan model analisa konflik dalam menentukan :

- Pokok permasalahan dan ketentuan yang mengatur,

- Bentuk maladministrasi yang terjadi untuk menentukan langkah penyelesaian laporan,

"Tuliskan jawaban pada buku kerja".

Umpan Balik

Setelah Anda mengerjakan Asessmen Mandiri, diskusikan jawaban Anda dengan kelompok. Mintalah teman kelompok Anda untuk memeriksa jawaban Anda dengan mengacu pada rubrik penilaian berikut ini.

Indikator	**Poin**
Model analisa konflik untuk menentukan pokok permasalahan dan ketentuan yang mengatur (Poin Maksimal 50)	.....
Perumusan bentuk maladministrasi (Poin Maksimal 50)	.....
Total Nilai (100)	.....

Keterangan

- Selanjutnya penilaian dapat diberikan oleh Trainer,
- Anda dapat dikatakan menguasai bab ini jika Anda mendapatkan nilai minimal **65.**

MEDIASI/KONSILIASI PADA OMBUDSMAN RI

TUJUAN KHUSUS

- Peserta diharapkan dapat mendeskripsikan mediasi dan konsiliasi pada ombudsman RI.
- Peserta diharapkan mampu memahami praktik-praktik mediasi dan konsiliasi yang telah dilakukan oleh Ombudsman RI.

Garis Besar Bahasan

- Konsiliasi dan Mediasi oleh Ombudsman Republik Indonesia
- Karakteristik Mediasi Ombudsman Republik Indonesia

Konsiliasi dan Mediasi oleh Ombudsman

Ombudsman Republik Indonesia sesuai dengan tugas dan wewenangnya juga menyelenggarakan Mediasi dan konsiliasi untuk menyelesaikan laporan masyarakat sesuai Peraturan Ombudsman RI (PO) 26 Tahun 2017 JO PO Nomor 48 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan.

Proses mediasi/konsiliasi dilakukan untuk menyelesaikan laporan sesuai substansi yang dilaporkan. Pada saat ini, proses konsiliasi dan mediasi merupakan tugas Keasistenan Utama

Resolusi dan Monitoring, namun proses konsiliasi dapat dilakukan pada tahap pemeriksaan (investigasi), untuk mempercepat proses penyelesaian laporan masyrakat, apabila ditemukan kemungkinan penyelesaian melalui konsiliasi pada tahap Pemeriksaan.

Apabila dalam proses konsiliasi/mediasi, Ombudsman RI menemukan kesepakatan, maka proses selanjutnya dilakukan monitoring atas kesepakatan tersebut sampai terlaksana dan dinyatakan selesai serta ditutup.

Sangat dimungkinkan, dalam proses mediasi/konsiliasi telah terdapat kesepakatan, namun tidak terlaksana dan para pihak tidak berkomitmen untuk menyelesaian, maka Ombudsman RI dapat mengeluarkan rekomendasi dengan sejumlah hal yang perlu dilakukan Terlapor untuk menyelesaikan permasalahan.

BEBERAPA CONTOH MEDIASI/KONSILIASI OMBUDSMAN[9]

a. Permasalahan pembebasan tugas Sekda Banjarmasin

Dugaan penyimpangan prosedur oleh Walikota Banjarmasin terkait pembebasan sementara Pelapor dari tugas jabatannya sebagai Sekretaris Daerah Kota Banjarmasin,

Pelapor dibebaskan sementara dari jabatannya. Namun diperiksa oleh PNS dengan pangkat yang lebih rendah dari ybs.

Mediasi mencapai kesepakatan, Pelapor dikembalikan ke posisinya semula menjadi Sekda.

[9] Diambil dari pengalaman pelaksanaan mediasi/konsiliasi Ombudsman

Proses penanganan (± 3 bulan) ;

- Telaah Laporan dan Persiapan
- Koordinasi untuk Mediasi secara langsung
- Pelaksanaan mediasi
- Monitoring kesepakatan

b. permasalahan pelepasan hak atas tanah

Permasalahan dalam penerbitan Surat Keterangan Penguasaan Tanah Nomor: 593.21/141/IX/2010 atas nama Awi di atas Surat Keterangan Melepaskan Hak Atas Tanah Nomor: 590/923/KSS/VIII/2005 atas nama Makin di Kecamatan Samarinda Seberang Kota Samarinda ,

Pelapor sebelumnya telah melakukan jual beli atas bidang tanah, namun beberapa waktu berlangsung, di atas tanah yang sama terbit Surat Keterangan Penguasaan Tanah atas nama pihak lain

Konsiliasi mencapai kesepakatan, Terlapor melakukan pembatalan atas Surat Keterangan Penguasaan Tanah

Proses penanganan (± 5 bulan) ;

- Telaah Laporan dan Persiapan
- Pertemuan Para Pihak – Mencapai Kesepakatan,
- Sekda Bersurat Kpd Camat Utk Proses Pembatalan,
- Camat Menerbtikan Surat Pembatalan.

c. permasalahan penerbitan sertifikat hak milik

Dugaan tidak memberikan pelayanan oleh Kepala Desa Cermee Kecamatan Cermee Kabupaten Bondowoso terkait pemberian tanda tangan Kepala Desa pada surat-surat yang dibutuhkan

dalam pengurusan sertipikat atas tanah petok D No. 1375 Persil 69 a,

Bahwa pihak Terlapor berpendapat bahwa tanah tersebut merupakan tanah desa, meskipun telah terdapat Putusan Berkekuatan Hukum Tetap. Pelapor meminta Terlapor agar menandatangi berkas-berkas terkait pengurusan sertipikat atas tanah, namun tidak dipenuhi, sehingga dilakukan konsiliasi,

Konsiliasi mencapai kesepakatan. Pihak Terlapor memberikan tanda tangan dokumen berkas-berkas pengurusan sertifikat atas tanah, Kemudian Sertifikat tanah (SHM) atas nama Pelapor telah di terbitkan.

Proses penanganan (± 4 bulan) ;

- Telaah Laporan dan Persiapan

- Pelaksanaan Konsiliasi
- moniotoring
- proses kelengkapan surat Desa selesai dan penerbitan sertifikat hak milik (SHM) bagi Pelapor
- sertifikat tanah diterbitkan

Pada materi ini dilakukan diskusi grup oleh peserta untuk mediasi/konsiliasi Ombudsman RI[10].

Karakteristik Mediasi Ombudsman RI

1. Ombudsman dapat melakukan mediasi /konsiliasi terhadap permasalahan sesuai dengan lingkup tugas dan kewenangan, yaitu dalam ruang lingkup pelayanan publik,dengan Terlapor adalah

[10] Materi/bahan ditentukan trainer

penyelenggara atau pelaksana layanan publik[11].

2. Terhadap laporan tersebut telah dilakukan pemeriksaan/telah diketahui adanya temuan atau adanya Maladministrasi berdasarkan proses analisa/klarifikasi/pemeriksaan Ombudsman.

Rangkuman

Ombudsman Republik Indonesia melakukan mediasi dan konsiliasi untuk menyelesaikan laporan masyarakat sesuai Peraturan Ombudsman RI (PO) 26 Tahun 2017 jo PO Nomor 48 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penerimaan, Pemeriksaan dan Penyelesaian Laporan, dengan memperhatikan karakteristik laporan yang masuk kategori pengawasan

[11] Pemaknaan tugas dan fungsi Ombudsman sesuai UU 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI

Ombudsman RI yaitu ruang lingkup pelayanan publik.

Asessmen Mandiri

Latihan: Berikan penjelasan anda mengenai :

- Mediasi dan konsiliasi oleh Ombudsman,
- Karakteristik mediasi Ombudsman.
- Contoh atau pengalaman melakukan mediasi/konsiliasi.

"Jawaban di tulis dalam Buku Kerja"

Umpan Balik

Setelah Anda mengerjakan Asessmen Mandiri, diskusikan jawaban Anda dengan kelompok.

Penilaian Trainer, dapat melalui indicator, sebagai berikut :

Indikator	Poin

Mediasi dan konsiliasi oleh Ombudsman (Poin Maksimal 35)	.....
Karakteristik mediasi Ombudsman (Poin Maksimal 25)	.....
Contoh atau pengalaman melakukan mediasi/konsilasi (Poin Maksimal 40)	.....
Total Nilai (100)	.....

Keterangan

Peserta dapat dikatakan menguasai bab ini jika Anda mendapatkan nilai minimal **85.**

TAHAPAN MEDIASI DAN KONSILIASI

TUJUAN KHUSUS

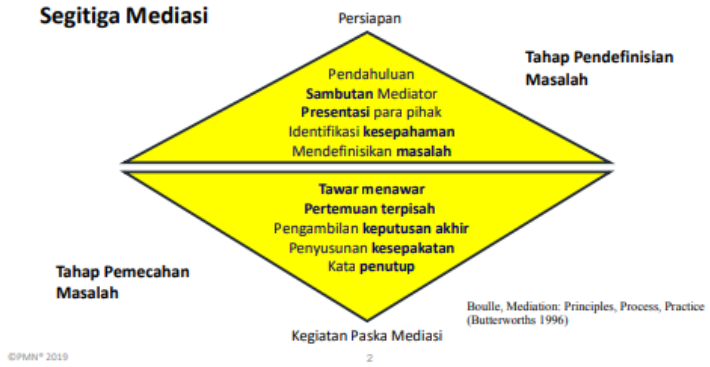
- Anda diharapkan dapat menjelaskan kembali tahapan mediasi dan konsiliasi dengan benar
- Anda diharapkan dapat melakukan analisis terhadap prosedur mediasi pada penyelesaian laporan.

Garis Besar Bahasan

Langkah-Langkah Pelaksanaan Mediasi Dan Konsiliasi Pada Penyelesaian Laporan

Langkah-Langkah Pelaksanaan

Adapun tahapan mediasi dapat digunakan langkah sebagai berikut:



a. Sambutan Mediator

- Apresiasi
- Perkenalan Mediator dan para pihak
- Otoritas para pihak

  - Memastikan pihak yang bermediasi adalah yang dapat mengambil keputusan

- Pengertian Mediasi
- Peran mediator dan pihak

  - Peran mediator memfasilitasi para pihak untuk membangun komunikasi yang konstruktif

  - Peran mediator tidak memutus karena keputusan akhir berada sepenuhnya para para pihak

- Kode etik mediator

  - Kerahasiaan

  - Netral/imparsial

  - Tidak ada Conflict of Interest dengan para pihak

- Tahapan mediasi (segitiga mediasi)
- Tata tertib
- Memberikan kesempatan untuk bertanya apabila ada yang kurang jelas

b. Presentasi Para Pihak
    - Mendengar untuk memahami hal-halsebagai berikut:
        1. Mengulang Pernyataan
        2. Restating (penyajian kembali)
        3. Reflecting (pencerminan)
        4. Paraphrasing (menguraikan dengan kata sendiri)
        5. Reframing (pengubahan menjadi positif)
    - Bertanya
c. Identifikasi Kesepahaman
    - Harapan para pihak yang sama
d. Mendefinisikan dan Mengurutkan Permasalahan
    - Mendefinisikan permasalahan yang bersumber dari kebutuhan para pihak
    - Mengkonfirmasikan masalah kepada para pihak

- Memastikan semua masalah penting sudah terdefinisikan
- Mengurutkan permasalahan

e. Tawar Menawar
   - Mendorong para pihak untuk menciptakan opsi kreatif
   - Memfasilitasi proses tawar menawar secara konstruktif
   - Memfasilitasi tawar menawar lanjutan paska pertemuan terpisah

f. Pertemuan Terpisah
   - Menggali kembali kebutuhan para pihak
   - Membantu pihak mengkaji resiko/kerugian dari alternatif-alternatif tersebut

g. Pengambilan Keputusan Akhir dan Penyusunan Kesepakatan
   - Memperjelas term-term yang menjadi keputusan akhir masing-masing, dan menjadi kesepakatan para pihak

- Merumuskan hasil kesepakatan dalam draft kesepakatan
- Meminta para pihak untuk menandatangani dokumen kesepakatan

h. Penutup
- Apresiasi kepada para pihak
- Menyebutkan bahwa kesepakatan ini bukan dari mediator namun dari para pihak

Tahapan Mediasi/Konsiliasi Ombudsman

Ombudsman RI dalam melakukan mediasi/konsilasi[12], dengan tahapan sebagai berikut ;

1. Pengantar Mediator
2. Presentasi Para Pihak
3. Pengidentifikasian kesepahaman
4. Pendefinisian Masalah

[12] Terdapat dalam peraturan/Petunjuk Teknis Ombudsman RI

5. Negosiasi
6. Pertemuan Terpisah (Kaukus)
7. Pengambilan keputusan akhir
8. Penyusunan Hasil Mediasi dan Konsiliasi
9. Penutup

Adapuan tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengantar Mediator

Untuk memulai/mengawali pelaksanaan mediasi, Mediator wajib memberikan sambutan memuat, antara lain:

a. Salam Pembuka dan mengucapkan terima kasih kepada para pihak atas kehadiran dan kesepakatannya untuk mediasi;
b. Memperkenalkan diri dan para pendamping seperti co-mediator atau Asisten (anggota Tim) sebagai pendamping;
c. Menawarkan atau meminta kesepakatan untuk adanya

batasan waktu dalam pertemuan mediasi tersebut;

d. Menjelaskan telah dilakukannya proses Pertemuan pra mediasi, baik secara bersama maupun secara terpisah;
e. Menjelaskan keseluruhan tahapan mediasi yang harus dilalui, mulai dari pembukaan sampai dengan penutup;
f. Menyampaikan kode etik yang berlaku umum dalam pelaksanaan mediasi, seperti tidak memihak, kerahasiaan, tidak ada benturan kepentingan, dan lain-lain;
g. Menyampaikan tata tertib mediasi yang wajib dipatuhi oleh para pihak;
h. Meminta konfirmasi dan komitmen atas tata tertib yang telah disampaikan;
i. Menanyakan kepada para pihak, apakah masih ada pertanyaan atau ada usul

terkait beberapa hal yang telah disampaikan oleh mediator.

2. Presentasi Para Pihak

Setelah sambutan pembukaan seperti beberapa hal tersebut di atas, selanjutnya mediator mempersilahkan kepada para pihak untuk mulai mempresentasikan atau menyajikan kronologi permasalahan atau penjelasan/klarifikasi serta harapan terhadap bentuk penyelesaian yang diinginkan;

Mediator memberikan kesempatan kepada para pihak secara bergilir atau bergantian dan pihak lain mendengarkan. Apabila dalam presentasi para pihak tersebut, terdapat hal-hal yang belum cukup jelas, mediator dapat memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk mengajukan pertanyaan, termasuk oleh

mediator sendiri dalam rangka pendalaman menuju kepada kesepahaman.

3. Identifikasi Kesepahaman

Pada tahap ini mediator memfasilitasi para pihak untuk mengidentifikasi kesepahaman berdasarkan presentasi para pihak, khususnya terhadap hal-hal yang menjadi kesamaan kesepahaman diantara para pihak sebagai pendukung untuk melanjutkan proses mediasi.

4. Pendefinisian Masalah

Tahap ini difokuskan pada penentuan permasalahan penting yang perlu dicarikan solusi penyelesaiannya berdasarkan presentasi para pihak, dengan ketentuan:

a. Dibuat dengan menggunakan kalimat tanya yang bersifat terbuka;

b. Dibuat berdasarkan urutan prioritas; dan
c. Dikonfirmasikan terlebih dahulu kepada para pihak.

5. Negosiasi

Pada tahap negosiasi atau perundingan ini, mediator berdasarkan definisi permasalahan yang telah dibuat, selanjutnya digunakan sebagai bahan acuan untuk melakukan negosiasi atau perundingan dengan para pihak, melalui tahapan sebagai berikut:

a. Tahap Pertama
    1) Membangun hubungan kerjasama yang baik antar para pihak;
    2) Adaptasi terhadap posisi awal negosiasi.
b. Tahap Kedua
    1) Argumentasi dan persuasi;
    2) Cari alternatif solusi;
    3) Melakukan upaya konsesi.
c. Tahap Ketiga

Dalam hal terdapat kecenderungan adanya kesepahaman para pihak, maka selanjutnya masuk pada proses pengambilan keputusan dan perlu mengarahkan para pihak untuk menuju kepada kesepakatan.

6. Pertemuan Terpisah (Kaukus)

Pertemuan secara terpisah diperlukan, jika dalam pertemuan secara bersama belum terdapat kecenderungan adanya kesepahaman yang menuju kepada penyelesaian. Pertemuan terpisah dilakukan semata-mata untuk menggali lebih jauh alternatif penyelesaian serta untuk mengingatkan kepada para pihak atas hal-hal yang telah dicapai dalam proses sebelumnya dan mengingatkan dampaknya apabila tidak tercapai kesepakatan.

7. Pengambilan Keputusan Akhir

Dalam proses pengambilan keputusan akhir, dilakukan penegasan terhadap:

a. Hasil negosiasi/perundingan, termasuk hasil dari pertemuan terpisah;
b. Memastikan bahwa seluruh permasalahan telah dibahas tuntas; dan
c. Para pihak menerima hasil akhir secara sukarela.

8. Penyusunan Hasil Kesepakatan

Disusun dalam Berita Acara Hasil Mediasi melalui tahapan:

a. Menuangkan seluruh butir kesepakatan;
b. Pembacaan ulang butir-butir kesepakatan oleh Mediator;
c. Meminta persetujuan para pihak; dan

d. Penandatanganan oleh para pihak dan Mediator;

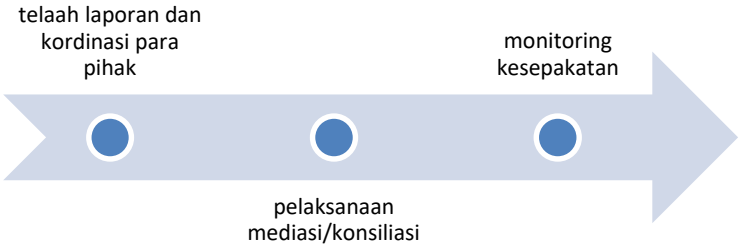
9. Penutup

Untuk mengakhiri proses mediasi, mediator menyampaikan:

a. Penjelasan kepada para pihak atas apa yang telah mereka capai dan mengucapkan terima kasih atas itikad baik dan secara sukarela telah mencapai kesepakatan atas permasalahan yang disengketakan;
b. Mengingatkan tentang hal yang perlu dilakukan para pihak di masa mendatang, khususnya mengenai komitmen untuk melaksanakan seluruh butir kesepakatan sesuai dengan tenggang waktu yang ditentukan; dan
c. Dalam penyampaian kata akhir tersebut, mediator dapat menyampaikan kepada para pihak bahwa apabila

diperlukan Berita Acara Hasil Mediasi tersebut dapat didaftarkan ke Pengadilan Negeri setempat sebagai akta perdamaian.

Pelaksanaan mediasi/konsiliasi, secara ringkas pada Ombudsman dapat terlihat pada alur berikut :



Proses ringkas alur mediasi ini menggambarkan proses besar dalam suatu proses mediasi/konsiliasi Ombudsman RI, yang mana proses tersebut berawal dari laporan masyarakat, setelah adanya penelahaan, maka ditentukan penyelesaian dengan melakukan mediasi/konsiliasi dan

setelah ada kesepakatan dilakukan monitoring serta penyelesaian.

Pada materi ini dilakukan roleplay (bermain peran) oleh peserta dengan menggunakan pengalaman kasus Ombudsman RI[13].

Rangkuman

1. Ombudsman melakukan mediasi /konsiliasi sesuai kewenangan yaitu terkait pelayanan publik,
2. Ombudsman RI dalam melakukan mediasi/konsilasi, dengan tahapan sebagai berikut ;
   - Pengantar Mediator
   - Presentasi Para Pihak
   - Pengidentifikasian kesepahaman
   - Pendefinisian Masalah
   - Negosiasi
   - Pertemuan Terpisah (Kaukus)
   - Pengambilan keputusan akhir

[13] Materi/bahan roleplay ditentukan trainer

- Penyusunan Hasil Mediasi dan Konsiliasi
- Penutup

Asessmen Mandiri

Berikan penjelasan mengenai :

1. Sebutkan 2 contoh kasus yang dapat dilakukan mediasi/konsiliasi Ombudsman
2. Apa saja tahapan mediasi/konsiliasi Ombudsman(ringkas)

Umpan Balik

Indikator	Poin
Sebutkan 2 contoh kasus yang dapat dilakukan mediasi/konsiliasi Ombudsman (Poin Maksimal 35)	.....
Tahapan Mediasi/konsiliasi Ombudsman (Poin Maksimal 65)	.....
Total Nilai (100)	.....

Keterangan:

Anda dapat dikatakan menguasai bab ini jika Anda mendapatkan nilai minimal **85**.

KEAHLIAN (KETERAMPILAN) MEDIATOR/KONSILIATOR

TUJUAN KHUSUS

- Setelah membaca seluruh modul diharapkan para Asisten dapat menerapkan keahlian-keahlian yang harus dimiliki mediator dan konsiliator.

Garis Besar Bahasan

- **Bersikap Netral**
- **mengetahui substansi permasalahan**
- **Kemampuan negoisasi**
- **cara menghentikan pertikaian**
- **reframing**
- **LSD *(Listening, Summarizing, Deep Questioning)***
- **Content – Emotion – Interest (C-E-I)**
- **Mengupas Bawang**
- **Feedback (umpan balik)**

Keahlian Mediator/Konsiliator

Dasar kompetensi seorang mediator adalah kemampuan serta kecakapan mediator untuk membantu para pihak berkomunikasi secara jelas. Mengingat ketiadaan /ketidakjelasan komunikasi merupakan penyebab utama kegagalan negosiasi, maka dalam melakukan Mediasi dan konsiliasi memerlukan Memerlukan Mediator /Konsiliator yang memiliki kapasitas memadai untuk keberhasilan proses Mediasi/konsiliasi.

Beberapa keahlian yang diperlukan untuk menjadi Mediator/Konsiliator yang baik, beberpa hal yang utama, adalah; dapat bersikap netral,mengetahui dan memahami dengan baik substansi permasalahan, memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi, dan memiliki kemapuan untuk mengendalikan forum ataupun menghentikan pertikaian.

Keahlian Mediator/Konsiliator tersebut perlu dipelajari secara baik, sehingga proses mediasi/konsiliasi dapat berjalan dengan baik, walaupun hasilnya tidak dapat dipastikan memperoleh kesepakatan, tetapi menjaga proses mediasi/konsiliasi berjalan baik harus dilakukan oleh seorang Mediator/Konsiliator.

Kecakapan / keahlian dasar dalam melakukan Mediasi/Konsiliasi[14], dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Bersikap Netral

Netralitas mediator adalah berkaitan dengan latar belakang mediator dan hubungannya dengan para pihak, sedangkan imparsialitas menyangkut proses mediasi. Netralitas ditunjukkan dengan tidak adanya konflik kepentingan yang ditanggung oleh seorang mediator, baik karena hubungan persaudaraan atau hubungan persahabatan dengan salah satu pihak. Mediator yang netral

[14] Diperoleh dari pengalaman Ombudsman dan beberapa literature serta pelatihan

adalah mediator yang bisa diterima oleh semua pihak dan tidak memiliki kepentingan tertentu dari salah satu pihak atau atau memiliki kepentingan pribadi atas proses mediasi yang ia fasilitasi, kecuali kepentingan untuk memfasilitasi komunikasi antara kedua belah pihak. Imparsialitas adalah sikap tidak berpihak mediator selama proses mediasi yang ditunjukkan dengan beragam cara, baik gesture, alokasi waktu, kesempatan untuk bicara, maupun gaya bicara. Mediator sebaiknya benar-benar menjaga diri untuk tidak menunjukkan preferensi (rasa suka/simpati) kepada salah satu pihak dengan berbagai bentuknya.

Bagaimana cara bersikap dan meyakinkan bahwa berprinsip netral, dilakukan dengan:

a. Meminta pihak-pihak untuk berkomunikasi dengan mediator

   Pertama-tama, menjelaskan kepada mereka bahwa reputasi mediator benar-benar didasarkan pada netralitas dan tidak akan menjadi mediator jika orang-orang mengangkat kekhawatiran tentang netralitas mediator. Untuk meyakinkan pihak-pihak maka

dilakukan dengan membagikan CV atau riwayat hidup mediator, kepada mereka dan mencatat tanggapan mereka sebagai umpan balik.

b. Menandatangani perjanjian mediasi

Ketika para pihak akhirnya bertemu dan menyatukan mereka dalam satu tempat untuk benar-benar melakukan mediasi, adalah dengan menunjukan bahwa mediator juga menandatangani perjanjian mediasi. Para pihak yang menandatangani dan termasuk mediator termasuk evidence/bukti tentang netralitas mediator.

Seorang mediator harus bisa menjalankan yang seimbang proses yang memperlakukan semua aktor secara adil dan tidak boleh memiliki materi minat pada hasilnya. Ini juga mengharuskan mediator mampu untuk berbicara dengan semua aktor yang relevan untuk menyelesaikan konflik. Ketidakberpihakan tidak identik dengan netralitas, sebagai mediator, terutama mediator Perserikatan Bangsa-Bangsa, biasanya dimandatkan

untuk menjunjung tinggi prinsip-prinsip dan nilai-nilai universal tertentu dan mungkin perlu membuatnya secara eksplisit diketahui oleh para pihak. Untuk mengatasi masalah ketidakberpihakan, para mediator harus:

a. Pastikan dan berusaha menunjukkan bahwa proses dan perlakuan terhadap para pihak adalah adil dan seimbang, termasuk melalui strategi komunikasi yang efektif.
b. Bersikap transparan dengan pihak-pihak yang berkonflik mengenai hukum dan norma yang memandu keterlibatan mereka.
c. Tidak menerima syarat untuk dukungan dari aktor eksternal itu akan mempengaruhi ketidakberpihakan proses.
d. Hindari hubungan dengan tindakan hukuman terhadap konflik pihak oleh aktor lain dan meminimalkan kritik publik terhadap pihak sebanyak mungkin, sambil mempertahankan pertukaran terbuka secara pribadi.

e. Serah terima ke mediator lain, atau entitas mediasi, jika mereka merasa tidak mampu mempertahankan pendekatan yang seimbang dan tidak memihak.

b. Memahami Substansi permasalahan

Kemampuan memahami substansi bisa dilakukan dengan cara melakukan telaah berdasarkan peraturan yang berlaku dan juga kewenangan Ombudsman RI, termasuk ketentuan hukum mengenai permasalahan, baik ketentuan hukum terkait aspek pelayanan publik secara umum maupun ketentuan hukum substansi yang dikeluhkan/dilaporkan.

Kemampuan memahami substansi sangat penting dalam penyelesaian permasalahan, agar proses penyelesaian dapat berjalan optimal dan menemukan solusi yang tepat.

c. Kemampuan Negosiasi

Aspek Kemampuan Negosiasi Menurut Jackman (2005) terdapat empat aspek kemampuan negosiasi yaitu:

a. Kemampuan untuk memisahkan perasaan pribadi dengan masalah yang sedang dihadapi. Negosiator harus mampu bersikap professional dengan tetap fokus pada masalah yang sedang dibicarakan, bukan pada orang yang terlibat di dalamnya, dan harus mampu mengesampingkan perasaan pribadi yang dapat mempengaruhi proses negosiasi.
b. Kemampuan untuk berfokus pada kepentingan bukan posisi. Setiap negosiator berangkat dari posisi yang berbeda, menganggap lawan negosiasi sebagai "seseorang yang harus dikalahkan" adalah sikap yang kurang menguntungkan karena dapat menjebak dalam kecurigaan yang dapat mengalihkan kepentingan awal bernegosiasi.
c. Kemampuan untuk mengumpulkan beberapa pilihan sebelum membuat

keputusan akhir. Mampu mengumpulkan sebanyak mungkin pilihan agar tidak terjebak pada masalah atau solusi, hal ini akan meningkatkan kualitas kesepakatan akhir dan memperbesar kemungkinan untuk memuaskan kebutuhan semua pihak yang terlibat. Menyusun strategi negosiasi yang efektif sebelum negosiasi dimulai akan membantu mencapai kesepakatan.

d. Kemampuan untuk memastikan bahwa hasil didasarkan pada kriteria obyektif. Orang karismatik atau vokal terdengar sangat menyakinkan selama negosiasi akan memberikan pengaruh yang tidak seimbang dalam mengambil keputusan, terlebih ketika seseorang memiliki keraguan. Demi mencapai hasil maksimal sangatlah penting untuk mampu menggunakan kriteria yang obyektif, seperti menganalisis keuntungan dan kerugian dari tawaran yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang dengan kemampuan negosiasi yang baik dapat

memahami dan mengenali aspek kemampuan negosiasi berupa kemampuan untuk memisahkan perasaan pribadi dengan masalah yang sedang dihadapi, kemampuan untuk berfokus pada kepentingan bukan posisi, kemampuan untuk mengumpulkan beberapa pilihan atau alternatif solusi sebelum membuat keputusan akhir, kemampuan untuk memastikan bahwa hasil didasarkan pada kriteria obyektif.

Keterampilan untuk keberhasilan negoisasi menurut Mc Guire (2004), negosiasi sering disebut sebagai seni karena melibatkan pemikiran kreatif. Negosiator yang baik sering juga memiliki yang berikut:

a. Kesadaran (*Awareness*)
   Seorang negosiator yang baik akan sangat menyadari latar belakang negosiasi - ketegangan dan emosi kedua belah pihak. Ia akan peka terhadap kebutuhan pihak lain. Seorang negosiator yang terampil juga sering dapat menafsirkan bahasa tubuh dan menyadari berbagai taktik yang mungkin digunakan oleh pihak lain.

b. Kesabaran (*Patience*)
   Seorang negosiator yang sukses menghargai bahwa proses negosiasi mungkin tidak memberikan hasil instan. Kesabaran, sungguh, adalah kebajikan selama beberapa negosiasi - butuh waktu untuk memecahkan hambatan.
c. Keterampilan komunikasi (*Communication skills*) Karena negosiasi adalah proses dua arah, maka dibutuhkan keterampilan komunikasi yang baik. Seorang negosiator yang baik akan menjadi pendengar yang baik

Filley (dalam Sepasthika, 2010) menyebutkan bahwa faktor-faktor[15] yang mempengaruhi kemampuan negosiasi adalah:

a. Kehadiran masing-masing pihak untuk mencapai tujuan. Kehadiran ini merupakan bentuk kerjasama untuk mempertemukan perbedaan-perbedaan yang terjadi.

[15] Filley (dalam Sepasthika, 2010) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan negosiasi

b. Kepercayaan diri pribadi untuk memecahkan masalah. Pihak yang percaya bahwa mereka dapat bekerjasama, biasanya mampu melakukan pemecahan masalah dengan kepercayaan dirinya.

c. Kepercayaan terhadap perspektif sendiri dan pihak lain. Pemahaman terhadap masing-masing sudut pandang akan menumbuhkan kepercayaan tersebut, karena saat bernegosiasi masing-masing pihak diharap mampu menerima sikap dan informasi secara akurat dan valid.

d. Motivasi dan komitmen untuk bekerjasama. Untuk mewujudkan hal tersebut dalam rangka mencapai tujuan negosiasi, masing-masing pihak harus memiliki interest terhadap masalah yang dihadapi secara obyektif dan menunjukkan respon terhadap tuntutan dan kebutuhan masing-masing.

e. Komunikasi yang akurat dan jelas. Merupakan komunikasi yang tidak menimbulkan ambiguitas.

f. Pemahaman akan dinamika negosiasi. Proses negosiasi bersifat dinamis dan fleksibel sehingga masing-masing pihak diharapkan mampu menyesuaikan taktik dan strategi yang digunakan.

Gaya negosiasi

Diakui bahwa setiap orang memiliki gaya negosiasi alami, yang dipengaruhi oleh kepribadiannya. Ada lima gaya dasar: pesaing, kolaborator, kompromi, pleaser dan avoider. Masing-masing dapat didefinisikan sebagai tingkat ketegasan dan kerja sama yang berbeda dan dapat membantu untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing gaya.

1. *Competitor*

   Pesaing (*competitor*) cenderung asertif, pantang menyerah dan tidak kooperatif. Gaya ini bisa efektif jika Anda dalam posisi tawar yang kuat tetapi, jika digunakan secara tidak tepat, itu dapat menciptakan ketegangan dan ketidakpercayaan dan merusak hubungan. Jika berhadapan dengan negosiator yang

kompetitif, ingatlah bahwa tidak ada aturan atau prosedur yang harus diikuti dan Anda tidak memiliki kewajiban untuk setuju.

2. *Collaborator*
   Kolaborator menggunakan waktu dan energi untuk menemukan titik temu. Gaya ini tinggi dalam ketegasan dan sikap kooperatif dan sering dipandang sebagai ideal. Ini sangat berguna ketika Anda ingin mempertahankan hubungan yang baik dengan pihak lain.
3. *Compromiser*
   Compromiser bersifat asertif dan kooperatif, tetapi tidak terlalu berlebihan. Mereka siap untuk bertemu di sisi lain setengah jalan.
4. *Pleaser*
   Pleaser sering dianggap sebagai orang baik tetapi memberi jalan terlalu mudah. Gaya ini biasanya hanya sengaja digunakan jika satu sisi terlalu senang untuk mengakomodasi yang lain
5. *Avoider*

Avoider rendah dalam sikap kooperatif dan ketegasan. Gaya ini sering diadopsi oleh orang-orang yang berharap bahwa jika mereka mengabaikan suatu masalah, itu akan hilang.

d. Cara menghentikan pertikaian

Beberapa cara dalam mengendalikan forum suatu mediasi/konsiliasi agar dapat mengehentikan pertikaian, dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Langkah 1: Tentukan sumber konflik.

Semakin banyak informasi yang dimiliki tentang penyebab masalah, semakin mudah membantu menyelesaikannya. Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, gunakan serangkaian pertanyaan untuk mengidentifikasi penyebabnya, seperti, “Apakah Bapak/Ibu melihat hubungan antara itu dan kejadian ini?" "Bagaimana kejadian ini dimulai?"

Sebagai mediator, perlu memberi kedua belah pihak kesempatan untuk berbagi sisi

cerita mereka. Ini akan memberi mediator pemahaman yang lebih baik tentang situasi, serta menunjukkan ketidakberpihakan/netralitas. Ketika mediator mendengarkan setiap orang yang berselisih, dorong pihak-pihak untuk mengakui informasi dan mendorong mereka untuk terus membuka diri kepada.

b. Langkah 2: melihat di luar insiden

Seringkali, bukan situasi yang menyebabkan kemarahan memburuk dan akhirnya mengarah pada pertandingan berteriak atau hasil lain yang terlihat dan mengganggu tetapi sudut pandang situasi.

Sumber konflik mungkin merupakan masalah kecil yang terjadi berbulan-bulan sebelumnya, tetapi tingkat stres telah berkembang ke titik di mana kedua pihak mulai saling menyerang secara pribadi alih-alih mengatasi masalah yang sebenarnya. Dalam ketenangan kantor, mediator bisa membuat mereka melihat melampaui peristiwa yang memicu untuk melihat penyebab sebenarnya. Sekali lagi, pertanyaan menyelidik akan membantu, seperti, "Menurut bapak/ibu apa yang terjadi di sini?" Atau "Kapan

bapak/ibu pikir masalah antara kalian pertama kali muncul?dan apa penyebabnya?"

c. Langkah 3: Minta solusi.

Setelah mendapatkan sudut pandang masing-masing pihak, langkah selanjutnya adalah membuat mereka mengidentifikasi bagaimana situasinya dapat diubah. Sekali lagi, tanyakan para pihak untuk meminta ide-ide mereka: "Bagaimana bapak/ibu dapat membuat hal-hal yang lebih baik di antara Anda?" Sebagai mediator, Anda harus menjadi pendengar yang aktif, menyadari setiap nuansa verbal, serta pembaca bahasa tubuh yang baik.

Anda ingin membuat para pihak yang berselisih berhenti bertikai dan mulai bekerja sama, dan itu berarti menjauhkan diskusi dari mencari kesalahandan mengarahkan ke arah cara penyelesaian konflik.

d. Langkah 4: Identifikasi solusi yang dapat didukung oleh kedua pihak yang berselisih.

Mediator mendengarkan tindakan yang paling dapat diterima. Tunjukkan manfaat dari

berbagai ide, tidak hanya dari sudut pandang satu sama lain, tetapi dalam hal manfaatnya bagi organisasi. Misalnya, mediator mungkin menyarankan perlunya kerja sama dan kolaborasi yang lebih besar untuk secara efektif mengatasi masalah tim, instansi,dan departemen.

d. Langkah 5: Perjanjian.

Mediator perlu membuat kedua pihak berjabat tangan dan menerima salah satu alternatif yang diidentifikasi dalam Langkah 4. Tujuannya adalah untuk mencapai kesepakatan yang dinegosiasikan. Beberapa mediator bahkan menulis kontrak di mana tindakan dan kerangka waktu ditentukan. Namun, itu mungkin cukup untuk bertemu dengan individu-individu dan meminta mereka menjawab pertanyaan-pertanyaan: "Rencana aksi apa yang akan Bapak/Ibu berdua buat untuk mencegah timbulnya konflik di masa depan?" Dan "Apa yang akan Bapak/Ibu lakukan jika masalah muncul di masa depan?".

e. Reframing

Dalam proses Mediasi/konsiliasi, salah satu keahlian yang perlu dimiliki adalah kemampuan melakukan reframing.

Ada dua langkah yang perlu Mediator ikuti untuk berlatih *reframing*:

a. Langkah # 1: Identifikasi Minat Yang Mendasari

Ketika mediator mengidentifikasi minat orang lain yang mendasarinya, mediator hanya menebak-nebak apa minatnya. Jangan khawatir bahwa Anda mungkin salah menebak karena langkah selanjutnya akan menjelaskannya untuk Anda (dan mereka).

Contoh:

Samuel berkata kepada Sandy "Kamu terus-menerus mengeluh tapi aku tidak melihatmu melakukan sesuatu tentang itu"

Sandy menebak bahwa minat tersirat Samuel adalah: Kerjasama

Tina berkata kepada rekan kerjanya, "Semakin cepat Anda semua berhenti berbicara dan

perhatikan semakin cepat kita bisa keluar dari sini"

Rekan kerja Tony menebak bahwa minat tersirat Tina adalah: Rasa Hormat

b. Langkah # 2: Reframe Pernyataan Negatif

Ada berbagai cara untuk membingkai ulang pernyataan negatif termasuk:

1. Ubah penekanan dari perbedaan menjadi titik temu
2. Ubah penekanan menjadi minat positif yang tersirat
3. Nyatakan kembali tuduhan sebagai masalah tentang suatu masalah

Contoh:

"Anda terus-menerus mengeluh tetapi saya tidak melihat Anda melakukan sesuatu tentang itu"

Minat Tersirat: Kerjasama

Sandy berkata kepada Samuel "Jadi, penting bagi Anda bahwa kami berdua bekerja untuk menemukan solusi" (penekanan pada perbedaan pada landasan bersama)

atau

“Menemukan solusi daripada berfokus pada masalah itu penting bagi Anda” (nyatakan kembali tuduhan tentang masalah tersebut)

"Semakin cepat Anda semua berhenti berbicara dan perhatikan semakin cepat kita bisa keluar dari sini"

Minat Tersirat: Hormat

Tony berkata kepada Tina "Penting bahwa kami menghormati waktu Anda" (tersirat minat positif)

atau

“Jadi Anda merasa pembicaraan kami tidak sopan” (nyatakan kembali tuduhan tentang masalah)

Tujuan Reframing bukan untuk mengubah topik pembicaraan, melainkan mengubah perasaan orang tentang masalah / masalah tersebut. Reframing memberi mediator dan orang lain kesempatan untuk memahami apa yang penting dan mengubah perasaan itu menjadi lebih positif.

Reframing memungkinkan Anda untuk menjelajahi dan mengekspresikan minat. Seperti yang saya sebutkan sebelumnya dalam posting ini, ketika kita membingkai ulang kita hanya menebak-nebak apa yang menjadi kepentingan orang lain. Kami mungkin salah tetapi itu tidak apa-apa karena itu akan membawa kejelasan dan pengertian pada percakapan.

Jenis-jenis Reframing

1. Beralih dari pasif ke aktif

Misalnya, jika orang lain berkata, "Saya benar-benar ragu bahwa saya dapat melakukan apa pun tentang ini," Anda mungkin menjawab, "Apa langkah kecil yang mungkin Anda ambil?"

2. Beralih dari perasaan negatif ke perasaan positif

Misalnya, jika orang lain berkata, "Saya tidak ingin mengerjakan itu sekarang karena itu membuat saya merasa sedih," Anda mungkin menjawab, "Bagian kecil apa yang mungkin Anda kerjakan untuk saat ini, yang bahkan mungkin meninggalkan Anda merasa sedikit lebih bahagia? "

3. Beralih dari masa lalu ke masa depan

Misalnya, jika orang lain berkata, "Saya tidak pernah pandai berbicara di depan umum," Anda mungkin menjawab, "Jika Anda membayangkan diri Anda berhasil di depan umum, bagaimana Anda berbicara yang akan berhasil?"

4. Beralih dari masa depan ke masa lalu

Misalnya, jika orang lain berkata, “Saya sepertinya tidak bisa memulai untuk mencapai tujuan ini,” Anda mungkin menjawab, “Apakah ada waktu di masa lalu ketika Anda mencapai tujuan dan, jika demikian, apa yang Anda lakukan lakukan saat itu untuk menjadi sukses? Bagaimana Anda bisa menggunakan pendekatan itu sekarang?

5. Beralih dari orang lain ke diri sendiri

Misalnya, jika orang lain berkata, "Mereka sepertinya tidak menyukai saya," Anda mungkin menjawab, "Apa yang Anda sukai dari diri Anda sendiri?"

6. Beralih dari liabilitas ke aset

Misalnya, jika orang lain berkata, "Saya perfeksionis," Anda mungkin menjawab, "Bagaimana mungkin menjadi perfeksionis membantu dalam pekerjaan dan kehidupan Anda?"

7. Beralih dari viktimisasi ke pemberdayaan

Misalnya, jika orang lain berkata, "Itu sepertinya selalu terjadi pada saya," Anda mungkin menjawab, "Kadang-kadang kita bahkan melakukan itu untuk diri kita sendiri. Mungkin akan berguna untuk mengeksplorasi jika Anda melakukan hal itu pada diri Anda juga? "

Tujuan : Yang menjadi ciri keahlian seorang mediator/ negosiator adalah kemampuannya memperoleh informasi penting tentang permasalahan dari para pihak. Para peserta dituntut untuk dapat menunjukan penerapan dari keterampilan tersebut.

f. LCD (*Listening, Summarizing, Deep Questioning*)[16]

Keterampilan LSD ini intinya adalah keterampilan bagaimana mendengar hal yang disampaikan para pihak secara saksama, kemudian mengambil kesimpulan dan makna apa yang disampaikan serta mempertanyakan lebih dalam dari beberapa hal yang disampaikan oleh para pihak.

g. Content – Emotion – Interest (C-E-I)[17]

Ini merupakan cara yang intensif untuk memperhatikan dan mendengarkan dalam suatu percakapan, yang dapat memungkinkan Anda untuk menyampaikan kepada pihak pengadu bahwa Anda memahami semua aspek dari pesan yang disampaikan.

[16] Buku panduan pelatihan Propartif, 2018
[17] ibid

h. Peeling The Onion /mengupas bawang[18]

Dalam hal eskalasi konflik, para pihak yang terlibat dalam percakapan mengambil posisi yang tidak melibatkan satu sama lain. Akan tetapi, kepentingan yang mendasar cenderung akan tetap melibatkan satu sama lain. Ketika seseorang menggali lebih dalam, ia hampir selalu akan bertemu dengan suatu "kesamaan" yaitu hal-hal yang dipersepsikan sama (*common ground*) di antara orang-orang.

i. *Feedback* (umpan balik)[19]

Tanggapan yang diberikan oleh seseorang pemberi pesan kepada penerima pesan ketika sedang/setelah menyampaikan pesannya. Intinya, *feedback* adalah tanggapan atau respons atas suatu pesan. *Feedback* yang ditimbulkan dari proses komunikasi memberikan gambaran kepada seseorang tentang hasil komunikasi yang dilakukannya. Sebagai pemberi *feedback*

[18] ibid
[19] ibid

harus menyampaikan gambaran secara netral tentang apa yang dilihat dan dirasakan, serta efeknya terhadap diri sendiri. Sebaliknya, sebagai penerima pesan harus mendengarkan, jangan direspons dan dapat menentukan apakah *feedback* yang diberikan dapat diterima/tidak (Buku Panduan Pelatihan Propartif)

Unutk praktek keahlian mediasi/konsiliasi ini, dilakukan praktek/*roleplay* oleh peserta, untuk pengalaman peran (permainan peran) terhadap keahlian (keterampilan)[20] ;

1) Cara Bersikap Netral
2) Cara negoisasi
3) cara menghentikan pertikaian
4) reframing
5) LSD
6) Content – Emotion – Interest (C-E-I)
7) Mengupas Bawang
8) Feedback

[20] Materi *roleplay* ditentukan pada saat penyusunan materi oleh trainer

Asessmen Mandiri

1. Mana yang merupakan jenis reframing
2. Apa yang dimaksud dengan mengupas bawang
3. Apa arti feedback
4. Mana yang merupakan gaya negosiasi
5. apa yang merupakan cara menghentikan pertikaian dalam mediasi

Umpan Balik

Lihatlah kunci jawaban dibawah ini untuk menyocokkan jawaban Anda!

1. A
2. B
3. D
4. E
5. C

Anda dinyatakan lulus apabila anda berhasil menjawab dengan benar minimal 3 dari 5 soal yang ada, jika menjawab kurang dari 3 maka Anda harus mempelajari ulang materi tersebut.

REFERENSI

Sepasthika, Anastasia Tea. 2010. Kemampuan Negosiasi Ditinjau Dari Kepercayaan Diri Pada Entrepreneur Muda. Skripsi. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.

McGuire, R. 2004. Negotiation : An In Important Life Skill. Jurnal The Pharmaceutical. Vol.273 (23-25)

Jackman. A. 2005. How To Negotiate: Teknik Sukses Bernegosiasi. Jakarta: Erlangga

Sepasthika, Anastasia Tea. 2010. Kemampuan Negosiasi Ditinjau Dari Kepercayaan Diri Pada Entrepreneur Muda. Skripsi. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.

Guidance for Effective Mediation by United Nations

The Five Steps to Conflict Resolution by American Management Association (AMA)

Basic Guidelines to Reframing to Seeing Things Differently by Carter McNamara (https://managementhelp.org)

http://brendahooper.com/the-awesome-communication-tool-reframing/

The Neutral Mediator – What Neutrality Means and What it Entails by Dorcas Crawford,Edwards & Co (https://www.legal-island.com)

Modul Pelatihan

MEDIASI / KONSILIASI

Diterbitkan oleh :
Ombudsman Republik Indonesia
2021

137
0821 3737 3737
OmbudsmanRI137
pengaduan@ombudsman.go.id
www.ombudsman.go.id