

# Pengembangan Keterampilan Mediasi



31 Oktober – 4  
November, 2022

Pelatih:

- Jimmy Valentine, FMCS Commissioner
- Liz Brenner, FMCS Commissioner



# Selamat Datang

---

Selamat datang dan  
tujuan pelatihan

# Tujuan Pelatihan

- Pada akhir minggu ini Anda akan belajar...
  - Strategi dan Alat untuk Komunikasi yang Efektif
  - Berbagai gaya konflik dan bagaimana cara kerja mereka
  - Menangani konflik sebagai mediator
  - Prinsip-prinsip dan model mediasi
  - Prinsip-prinsip Penyelesaian Masalah berbasis kepentingan
  - *Neuroscience* Konflik
  - Kecerdasan emosional
  - Strategi dalam mediasi dan fasilitasi kelompok

The background of the slide is a close-up photograph of numerous ice cubes. The cubes are arranged in a somewhat regular grid but are slightly out of focus and have a soft, ethereal quality. The lighting is cool, with a mix of light blues, whites, and subtle greys, giving it a clean and refreshing appearance.

## Kegiatan *Icebreaker*



# Wawancara: “Halo Tetangga!”

---

- Berpasangan, dalam 5 menit ke depan, anda akan mewawancarai satu sama lain dan mengumpulkan informasi berikut:
  - Nama depan/belakang  
\_\_\_\_\_
  - Sudah berapa lama bekerja sebagai mediator atau Netral \_\_\_\_\_
  - Anda bekerja di Provinsi atau Kabupaten mana?
  - Sesuatu yang menarik, unik atau mengejutkan tentang anda di luar pekerjaan  
\_\_\_\_\_
- Sesi presentasi: kenalkan rekan anda ke grup besar!



## Ikhtisar Agenda Pelatihan

- Hari 1: Seni berkomunikasi, Keterampilan Penyelesaian Konflik + Pembicara Tamu
- Hari 2: Tahapan dan Gaya Proses Mediasi + Penyelesaian Masalah Berdasarkan Kepentingan
- Hari 3: *Neuroscience* + Kecerdasan Emosional
- Hari 4: Strategi Mediasi dan Fasilitasi
- Hari 5: Etika mediator dan membangun tim

# Fakta-fakta tentang Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS)

- Berdiri sejak disahkannya UU Ketenagakerjaan Amerika Serikat, dikenal sebagai Taft-Hartley Act (1947)
- Independen, netral, non-regulatori
- Mendorong terwujudnya hubungan yang kuat dan stabil antara pekerja-manajemen
- Mencegah atau mengurangi penghentian kerja
- Mengadvokasi perundingan bersama, mediasi, dan arbitrase



# Pengantar mengenai FMCS

Direktur FMCS melapor langsung ke Presiden Amerika Serikat.

***Mengapa “status Lembaga independent” bermanfaat untuk FMCS?***

Hal ini akan memberikan kesempatan bagi mediator untuk hanya fokus pada upaya membantu para pihak menyelesaikan perselisihan, tanpa khawatir mengenai pertanyaan-pertanyaan seputar hukum atau yang berbasis hak



**FMCS**

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Perundingan Bersama di Amerika Serikat

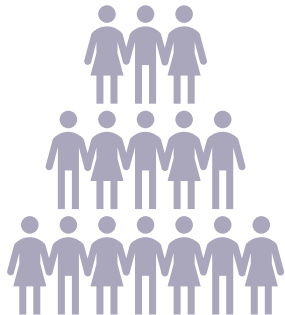
- Di AS, perundingan bersama terdesentralisasi dan secara umum terselenggara di tingkat perusahaan.
  - Bila para pihak gagal mencapai kesepakatan solusinya mogok atau penutupan/penguncian pabrik.
- Tidak seperti banyak negara lain, tidak ada satupun yang memutuskan persyaratan-persyaratan dalam PKB (dan tidak ada satupun yang memutuskan hasil bagi para pihak dalam situasi mogok).



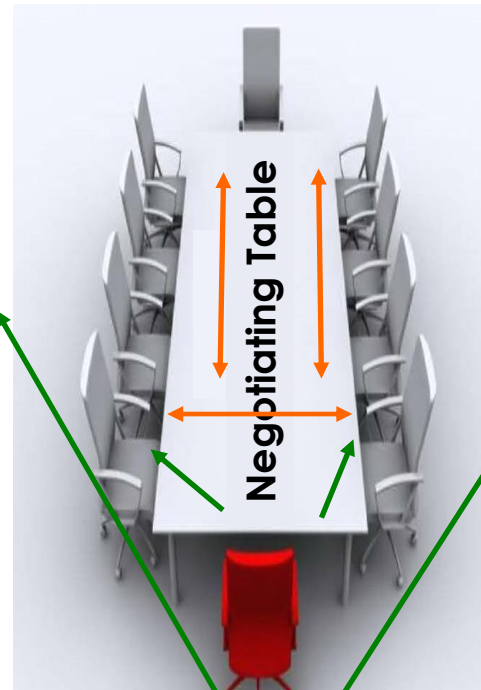
FMCS | FEDERAL MEDIATION & CONCILIATION SERVICE

# Dinamika Mediasi Perundingan Bersama di AS

Konstituen Manajemen  
tidak hadir di meja  
perundingan

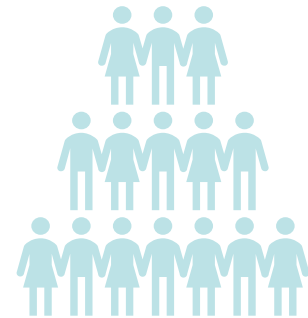


Manajemen tingkat atas,  
Wakil Presiden untuk SDM,  
dll



**Mediator**

Konstituen serikat tidak  
hadir di meja perundingan



Peringkat anggota serikat  
yang dicakup oleh PKB



**FMCS**

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# FMCS dan National Labor Relations Board (NLRB)

*FMCS*



- Tidak menghakimi atau menegakkan hukum.
- Sangat bergantung pada proses yang berkaitan dengan ADR, seperti mediasi.
- Tidak perlu terlalu khawatir dengan praktik ketenagakerjaan yang tidak adil atau siapa yang menang di pengadilan.

*NLRB*



- Menghakimi dan menegakkan undang-undang mengenai perundingan bersama.
- Secara umum tidak menggunakan ADR dalam praktiknya.
- Berkaitan dengan pelanggaran PKB dan hasil-hasil hukumnya



FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Prinsip-prinsip utama Kerja Kami

1

***Etika*** – kode etik yang ketat (dalam hal ini kerahasiaan, netralitas, kebebasan dari konflik kepentingan, penentuan secara mandiri, ijin secara sukarela, dll)

2

***Kompetensi*** – perekrutan SDM berkualitas tinggi, pelatihan yang cukup luas dan program pembinaan, pengembangan professional dan Konferensi Tata Kelola Ketenagakerjaan Nasional/National Labor Management Conference

3

***Kepercayaan***– standar profesionalisme, aturan etika yang ekstensif, berlaku untuk semua pekerja pemerintah (dalam hal ini misalnya kebijakan pemberian hadiah)



FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Evolusi Layanan FMCS

*Seiring dengan berjalannya waktu, kami telah mengubah layanan-layanan kami dari hanya menyelesaikan perselisihan, menjadi mencegah dan mengelola konflik*

- **1947 (Berdirinya FMCS) – Era “Pemadam Kebakaran”** : Kami menunggu konflik terjadi, dan kami datang kemudian “memadamkannya”
- **1970an –Era “Mediasi Pencegahan”** : Semua mediator harus dapat menjadi pelatih yang terampil untuk membantu para pihak mencegah dan mengelola konflik.
- **2010an – Era “Profesional Manajemen Konflik”** : semua mediator akan diminta untuk menggunakan pendekatan sistemik membantu organisasi mengelola perubahan, dan mendapatkan kompetensi mengelola konflik inter-personal



FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Mengapa pelatihan?

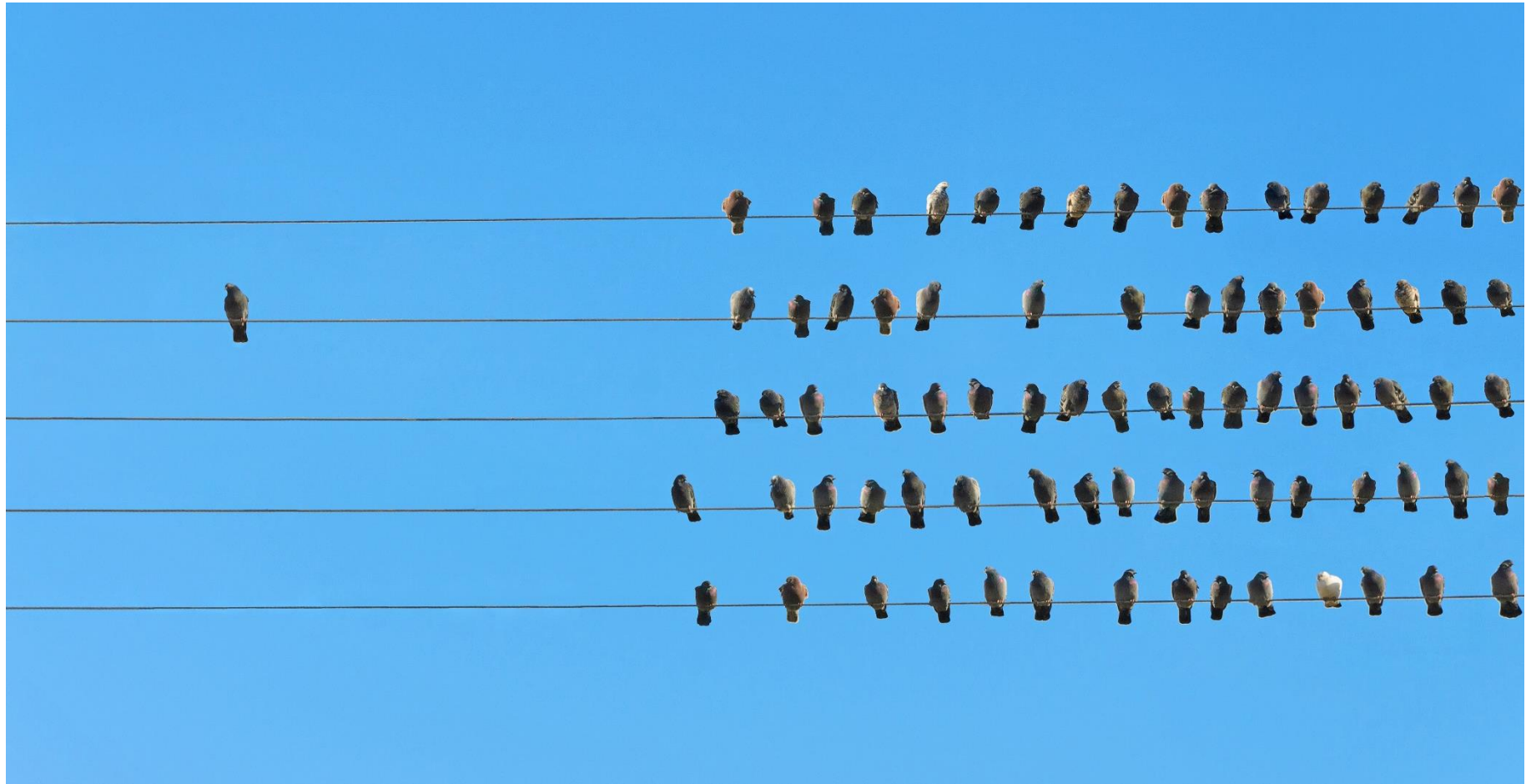
Agar semua tetap dalam perspektif yang tepat





Mengapa melakukan pelatihan?

Apa yang dapat anda pelajari dari  
pengamatan yang anda lakukan?



SENI BERKOMUNIKASI



# Kekuatan kata-kata

<https://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>

# Mengapa komunikasi penting?

---

Dasar setiap hubungan ada pada komunikasi

- Keluarga: Seberapa baik anggota keluarga rukun. Mengapa tidak rukun?
- Pekerjaan: Bagaimana kita menyelesaikan permasalahan. Mengapa kita merasa cemas di tempat kerja

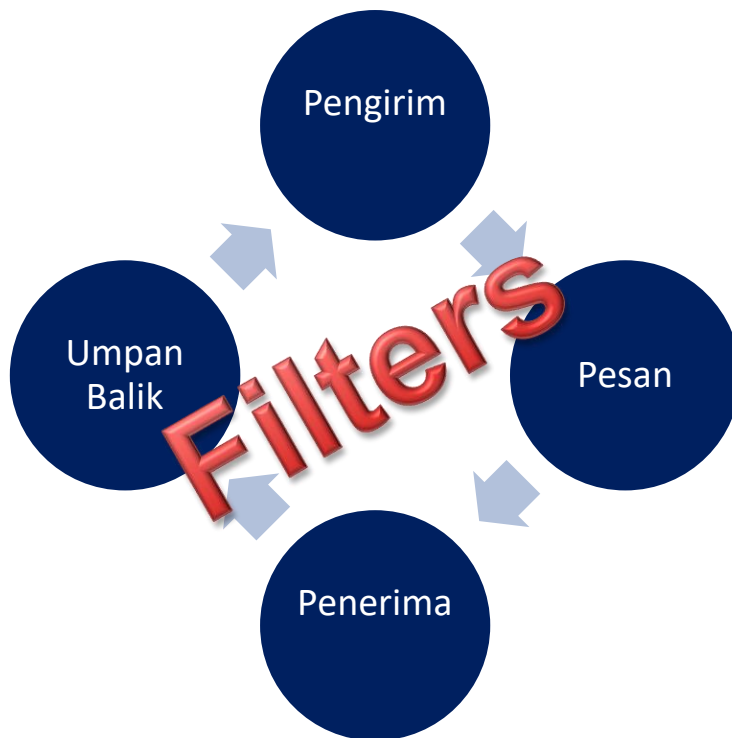




Apa kekuatan yang didapat dari mendengarkan dan diakui?



## Siklus Komunikasi



- Proses untuk memastikan orang lain mendapatkan informasi
- Mengalihkan pengetahuan atau instruksi
- Ekspresi pendapat atau emosi
- Arahan untuk memotivasi atau mengubah perilaku
- Metode membangun hubungan

Bagaimanakah Bahasa tubuh berdampak pada keefektifan komunikasi kita?



Definisi  
mendengar  
secara aktif...

Kemauan terdampak  
akan apa yang  
dikomunikasikan kepada  
anda.



MENDENGAR SECARA AKTIF



## KOMUNIKASI

**Bicara:** Kita bicara mengeluarkan 125-225 kata per menit

**Suara:** Kita dapat mendengar 400 kata per menit

**Otak:** Otak kita dapat memproses 1.000 hingga 1400 kata per menit

# FAKTA MENGENAI MENDENGAR

---



**Setelah 48 jam manusia dapat mengingat maksimal 25% dari diskusi selama sepuluh menit**



**Ketika mendengar, orang mengabaikan, salah paham atau lupa akan 75% dari percakapan**



Mesin Kasir



## Mendengar secara aktif

---

---

“7 dari 10 orang akan salah baca dan salah memahami intinya. Yang lebih mengerikan, 8 dari 10 orang akan salah paham ketika berbicara secara lisan. ~~Berbicara itu mudah. namun yang sulit~~ adalah mendengarkan dengan baik”

- George Thompson, *Verbal Judo*

# Filter Menden gar

Filter mendengar menentukan apa yang kita perhatikan:

- Budaya
- Bahasa
- Nilai
- Kepercayaan
- Perilaku
- Ekspektasi
- Niat



## MANFAAT MENDENGAR SECARA AKTIF

---

1. Anda akan meningkatkan **pengetahuan** Anda
2. Anda akan **menghemat waktu** karena anda akan mendengar pesan itu untuk pertama kalinya
3. Anda dapat **mengurangi tekanan/stress yang anda alami**
4. Anda akan **terlibat dalam dialog yang mendalam**



## MANFAAT MENDENGAR SECARA AKTIF

5. Anda bisa mendapatkan kepercayaan
6. Anda akan memahami
7. Anda akan meningkatkan rasa percaya diri Anda
8. Anda akan menjadi orang yang berpengaruh

# DAFTAR PERIKSA BAGI PARA PENDENGAR

---

- Beri tanda non-lisan mengenai keterbukaan
- Akui pembicara
- Ajukan pertanyaan untuk memahami
- Tunjukkan bahwa anda peduli
- Sadari akan tanda-tanda non-lisan
- Gunakan keheningan dengan baik
- Percaya pada insting anda
- Perhatikan perilaku pembawa pesan

# DAFTAR PERIKSA BAGI PARA PEMBICARA

- Bersikaplah spesifik dan sampaikan pesan sederhana secara langsung
- Beri contoh dari apa yang anda maksud
- Sampaikan asumsi-asumsi anda
- Gunakan “Bahasa” yang biasa digunakan penerima pesan agar dapat membangun kedekatan
- Tanyakan kepada pendengar apakah pesan anda jelas dan dipahami
- Perhatikan tanda-tanda kebingungan/kurang perhatian
- Tanyakan kepada pendengar untuk mengulangi/menyatakan kembali pemahaman mereka terhadap pesan
- Bicara langsung kepada kelompok besar



# Mendengar secara aktif

---

---

“Mendengar bukanlah sebuah Tindakan yang alami. Sangat artifisial dan artistic. Bahkan, mendengar itu bukan kebalikan dari bicara... di budaya kita, kebalikan dari bicara itu lebih kepada menunggu untuk menyelak.”

---

---

- George Thompson, *Verbal Judo*



## Kebiasaan Mendengar yang Buruk yang sering terjadi

- Bersikap agresif dan menyerang pembawa pesan
- Menginterupsi pembicara
- Secara mental melatih jawaban saat pesan sedang disampaikan
- Menghambat topik yang kurang menyenangkan, sulit atau kompleks



# Meningkatkan Kekuatan Mendengar

---

- **Jangan buat asumsi...** Sebaliknya, buat pertanyaan
- **Jangan antisipasi...** Sebaliknya, coba dan bukalah pemikiran anda
- **Jangan menyerang**
- **Jangan menunjukkan sikap yang tidak menghargai dengan menginterupsi atau merendahkan**
- **Jangan bertindak secara emosional atau terlalu cepat...** Sebaliknya, berpikirlah sebelum anda menjawab



Latihan dengan  
Bentuk



# Apakah Konflik itu?

**Diserap dari Bahasa latin  
*confligere*, yang berarti  
memukul bersama-sama**

- Lebih dari sekedar perbedaan
- Ketidaksepakatan yang dapat mengakibatkan terhambatnya kebutuhan atau nilai kita.
- Definisi Anda . . .

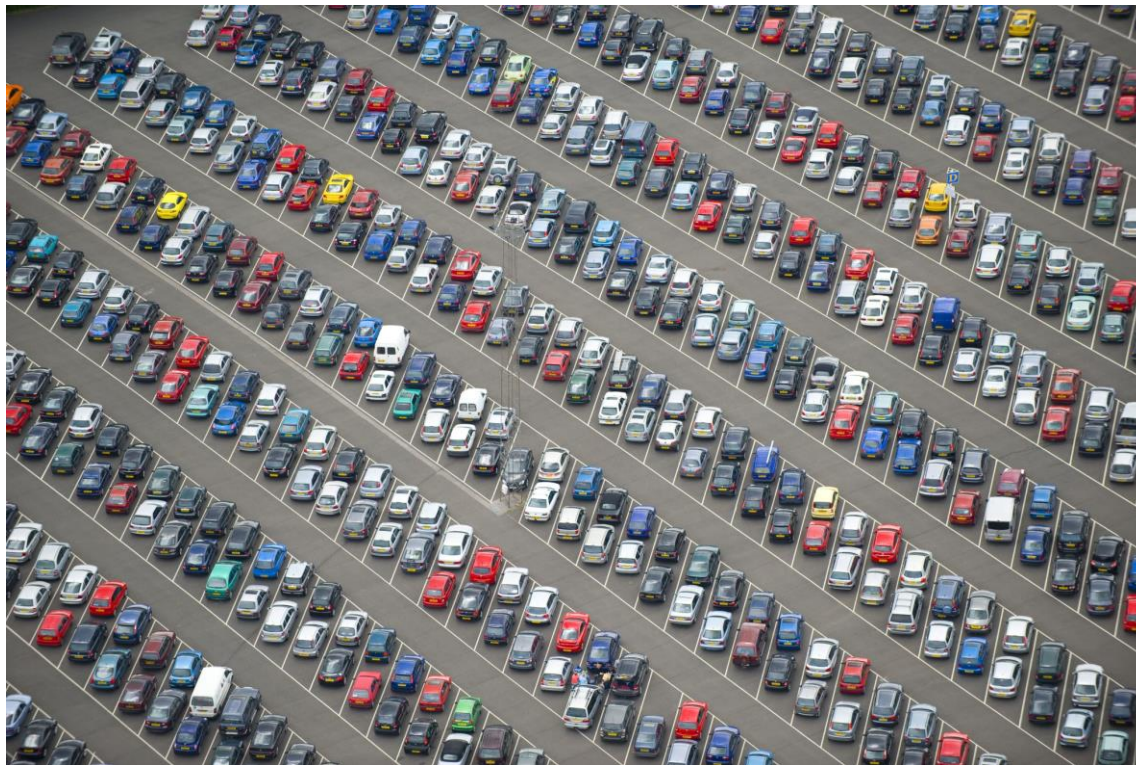


FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Apakah konflik itu?

Presentasi Video: Lahan parkir





Miskonsepsi  
yang sering  
terjadi berkaitan  
dengan konflik

- Konflik itu buruk dan/atau tidak sehat
- Konflik itu soal benar atau salah
- Konflik itu selalu merupakan hasil dari kepribadian yang berbenturan
- Konflik bisa selesai sendiri
- Orang selalu tahu saat mereka terlibat dalam konflik
- Konflik hanya berdampak pada pihak-pihak yang terlibat langsung



# Garis konflik





# Sumber konflik

Informasi  
Strategi  
Tujuan  
Nilai

# Konflik informasional

- Individu masing-masing memiliki informasi yang berbeda, yang dapat diselesaikan dengan bertanya dan mendapatkan data yang lebih baik
- Ini adalah sumber konflik yang paling sering terjadi dan paling mudah untuk diselesaikan

<https://www.youtube.com/watch?v=H4SpQqP2zuU>

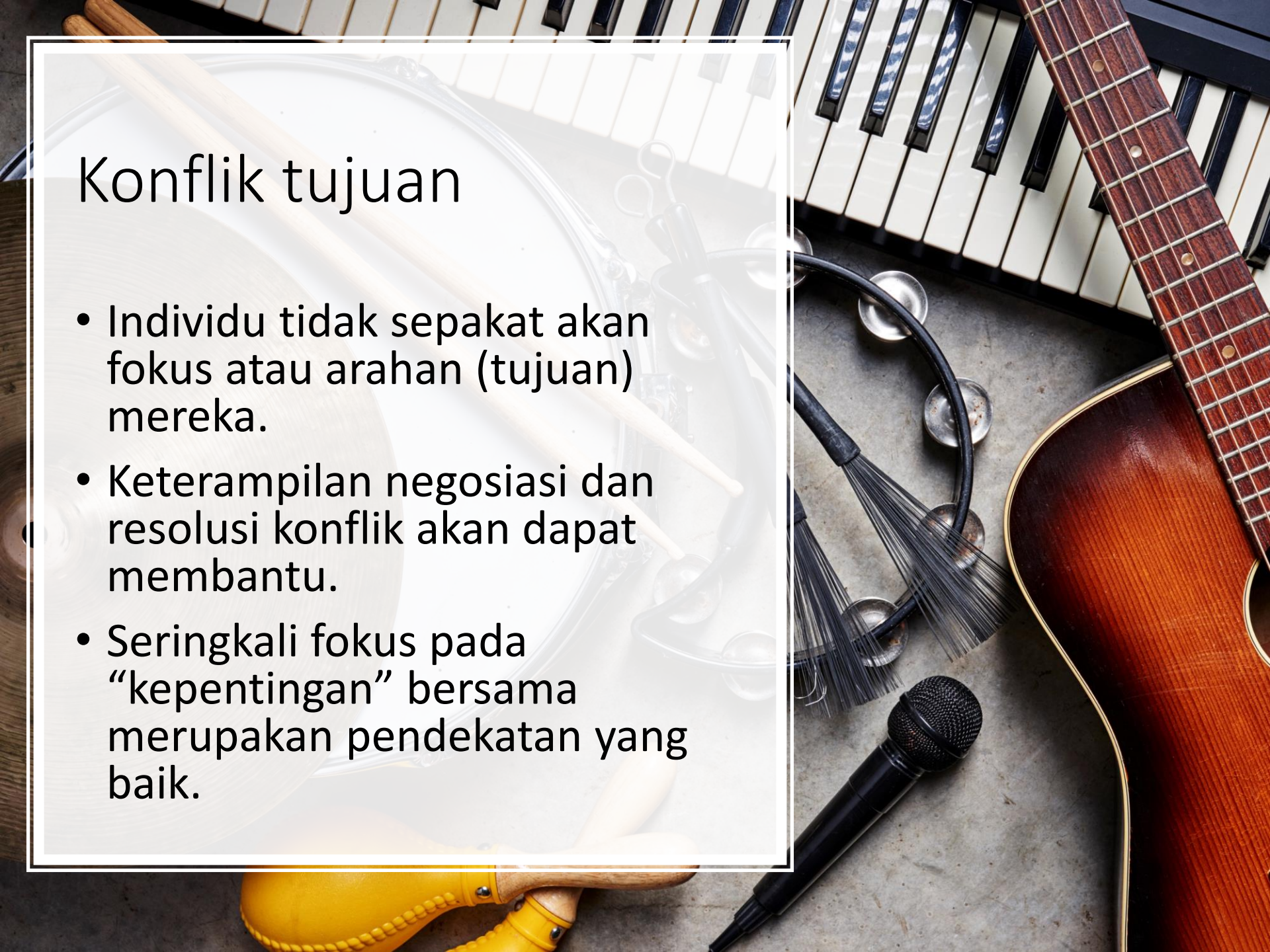


# Konflik strategi

- Individu tidak menyepakati strategi untuk tujuan yang sama.
- Mereka tidak sepakat tentang “bagaimana” sampai ke sana.
- Pendekatan penyelesaian masalah bekerja dengan baik di sini.

# Konflik tujuan

- Individu tidak sepakat akan fokus atau arahan (tujuan) mereka.
- Keterampilan negosiasi dan resolusi konflik akan dapat membantu.
- Seringkali fokus pada “kepentingan” bersama merupakan pendekatan yang baik.



# Konflik nilai

- Jenis konflik yang paling sulit diselesaikan karena berakar pada nilai atau ideologi yang berbeda dari semua individu yang terlibat.
- Memahami dan menghargai perspektif masing-masing sangat penting dan bisa jadi sangat sulit..
- Mencari resolusi dengan tidak mensyaratkan salah satu pihak mengubah nilai mereka adalah standar emas, dan sehingga tidak mungkin bisa dicapai.

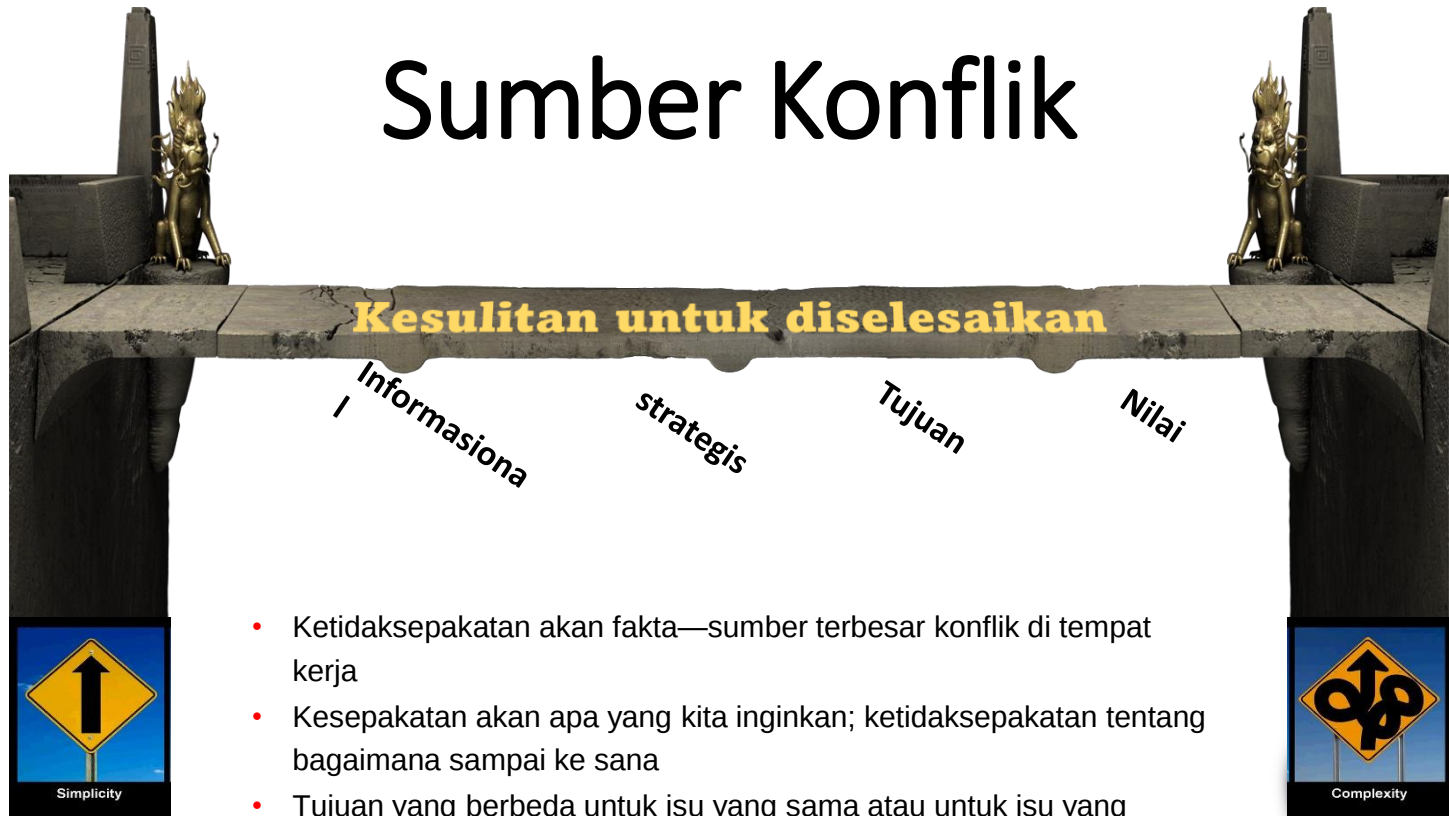




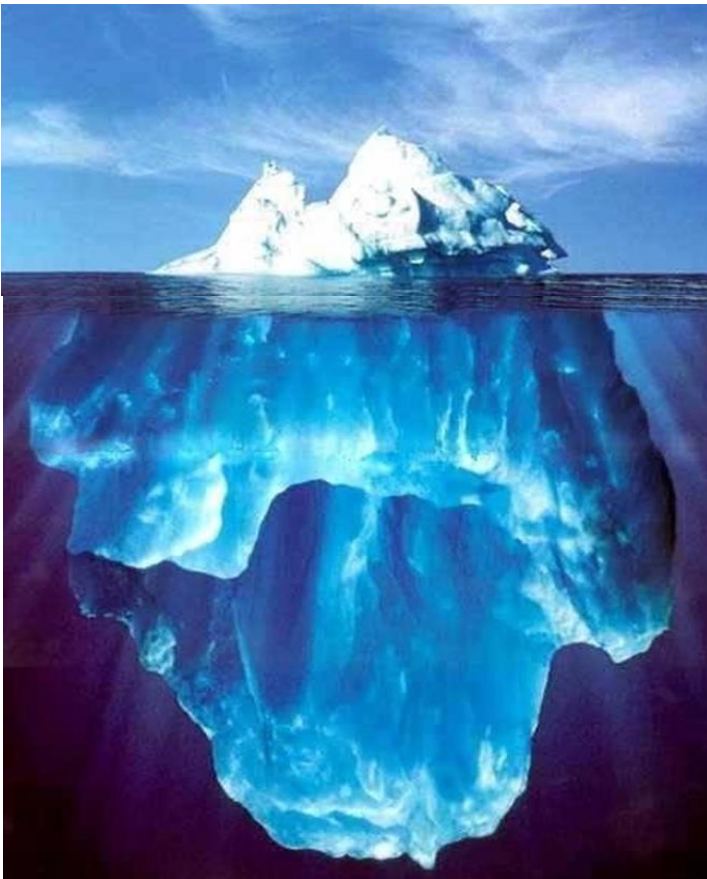
## Jenis-jenis konflik

- Konflik komunikasi
- Konflik kebutuhan yang berbeda
- Konflik kepribadian
- Konflik sumber daya
- Konflik nilai
- Konflik/bias dari pengalaman masa lalu dengan orang lain
- Konflik berdasarkan perasaan telah diperlakukan dengan salah

# Sumber Konflik



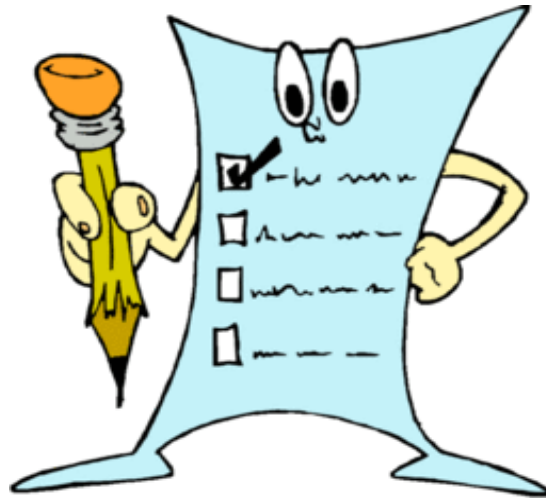
## Prinsip-prinsip Konflik Gunung Es Konflik



- Apa yang kita lihat
  - isu
- Di bawah permukaan
  - Emosi
  - Kepribadian
  - Kepentingan
  - Sejarah/beban
  - Agenda tersembunyi

*Source: Cloke, K. & Goldsmith, J.; Resolving Conflicts at Work*

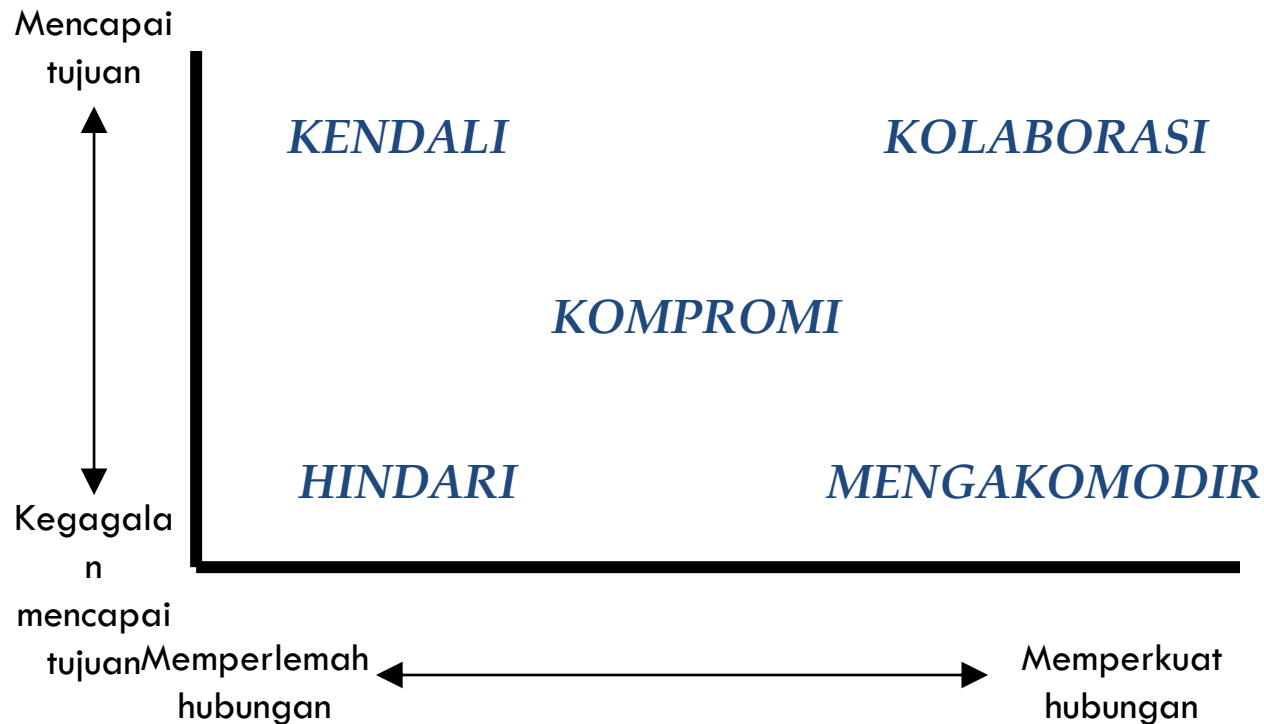
# Apa gaya konflik saya...



# Gaya-gaya konflik

- **Kendali** = mendesak, krisis, hasil lebih penting dari hubungan;
- **Hindari** = Sekarang bukan saatnya + mencapai hasil tidak mendorong isu/permasalahan untuk anda;
- **Mengakomodasi** = Ketika anda tidak punya waktu/sumber daya/keinginan untuk mengatasi kepentingan
- **Kompromi** = pilih medan pertempuranmu + hubungan merupakan pendorong utama
- **Kolaborasi** = Hasil terbaik bila anda punya waktu, kepercayaan, transparansi—mencari kepentingan

# Lima Gaya Manajemen Konflik



(\*According to Thomas Kilmann Conflict styles)



FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Mengenai seni mediasi...



Cerita tentang Unta ke 18 dan  
Pergi ke balkon

- Ketika anda mendengarkan, pertimbangkan hal-hal berikut:
- Apa saja kebutuhan yang sama dari tiga saudara tersebut?
- Apakah ada cara lain untuk membagi unta selain menggunakan jalur yang mereka pakai?

## Pergi ke Balkon oleh William Ury





# Saya sudah di balkon... SEKARANG APA?

---

- Tarik napas dalam
- Gunakan motivasi yang positif
- FOKUS pada pihak lain
- Asumsikan niat yang positif
- Respon, bukan reaksi
- Saran lain...?

Apa yang  
anda  
katakan  
pada diri  
anda  
sendiri?

Sebagian besar konflik diakibatkan  
oleh apa yang kita katakan pada  
diri kita sendiri

- Penyebab mendasar kesalahan: kita bereaksi terhadap situasi sementara yang lain bereaksi pada perilaku yang sulit berubah!
  - Kita semua adalah "korban" yang disengaja (manusia yang berusaha sebaik mungkin)
  - Kita "benar" dan mereka "salah"
- Apalagi yang kita katakan pada diri kita?

# Apa ceritanya?

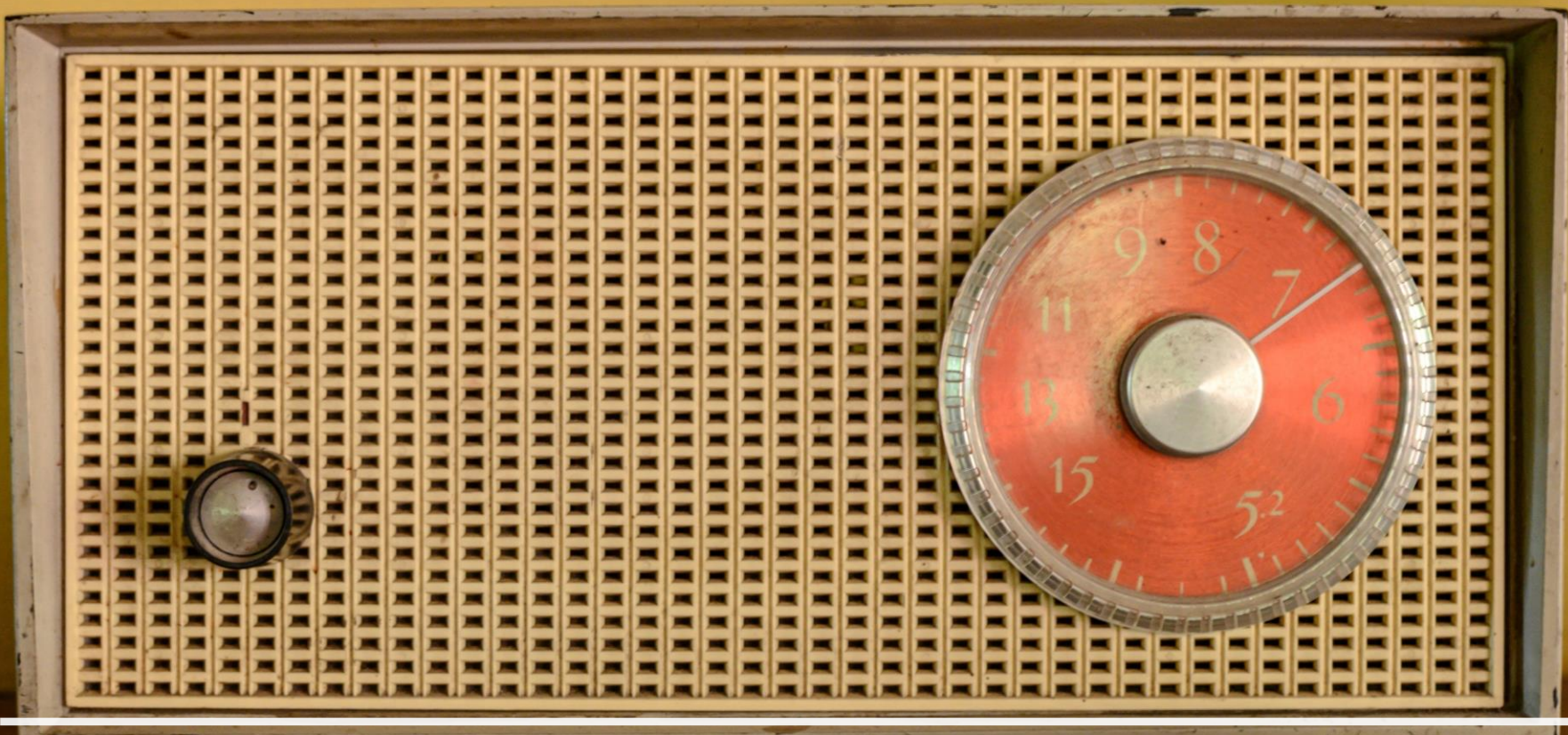
- Sering kali, konflik sudah terjadi sebelum saya bertemu orang lain karena cerita yang sudah diputar berkali-kali di kepala saya.
- Ubah ceritanya sendiri sehingga kali ini interaksinya akan berbeda dan positif (setiap saat!)

# Sebelum langsung menuju moda konflik

- **P**ause/berhenti sejenak: berikan waktu untuk otak beranjak dari Reptilian ke Frontal Cortex;
- **R**eflect/refleksi: Pergi ke balkon!
- **R**ewind/putar ulang: program ulang Cerita & respons awal
- **R**edo/lakukan kembali: respon, bukan bereaksi!

## Kesimpulan mengenai memahami Konflik

- Identifikasi dan pahami sumber konflik
- Bila anda tidak mengenali apa yang ada di bawah permukaan (pendorong perilaku), kemungkinan menyelesaikan atau menyintas dari konflik akan sangat kecil!
- Cerita apa yang akan saya ceritakan pada diri saya sendiri? Jawaban vs reaksi



Bermain peran Mediasi

Menavigasi dan  
memahami  
Undang-  
undang  
Penyelesaian  
Konflik di  
Indonesia



Selamat datang  
di hari ke dua!  
Melihat ke  
belakang: Pertany  
aan dan  
pemikiran  
mengenai sesi  
kemarin

---



The background of the slide is a close-up photograph of numerous ice cubes. The cubes are arranged in a somewhat regular grid but are slightly out of focus, creating a textured, crystalline appearance. The lighting highlights the facets of the ice, giving it a three-dimensional look.

## Kegiatan icebreaker

# Mengapa orang datang ke mediasi?

Menurut anda, mengapa orang menggunakan mediasi?

- Mereka terpaksa
- Mereka ingin mengatakan kepada pihak lain pendapat mereka mengenai pihak lain
- Mereka ingin mendapatkan bantuan agar tetap akur
- mereka ingin agar mediator mengatakan kepada mereka apa yang harus mereka lakukan (membuat keputusan tentang mereka)
- Mereka ingin mendapatkan bantuan dalam menyelesaikan masalah
- Mereka ingin agar ada yang mendengarkan dan memahami
- mereka ingin menghukum pihak lain
- mereka terlalu kecewa atau marah sehingga sulit menyelesaikan masalah
- Mereka tidak mau bicara dengan pihak lain
- mereka mau menghemat biaya
- Alasan lain?



FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Peran-peran yang dimainkan oleh seorang mediator

---

Pembuat ruang aman

---

Pembangun jembatan

---

Faktor penenang

---

Inisiator komunikasi

---

Penyelidik

---

Pendidik

---

Pemeriksa kenyataan

---

Peningkat semangat

---

Fasilitator prosedural

---

Perantara informasi

---

Mengadvokasi proses

---

Penyedia empati

---

netral

---

Penanam keraguan dan/atau harapan



Tinjauan mengenai Proses Mediasi 8 Langkah



## Langkah Satu: Perencanaan dan Persiapan

# Langkah Dua: Pernyataan Pembuka Mediator

- Menyambut para pihak
- Menjelaskan mediasi
- Peran mediator
- Kerahasiaan, tidak berpihak (imparsial)
- Peran pengacara, perwakilan, dll
- Aturan-aturan dasar
- Sesi bersama dan terpisah
- Pencatat
- Kesepakatan untuk mediasi
- Pertanyaan





Langkah Tiga: Pernyataan  
awal para pihak dan  
umpan balik mediator

## Langkah Empat: menentukan isu dan membangun agenda

Isu-isu yang tidak dapat dimediasi:

- Menentukan “kebenaran” dari apa yang terjadi
- Situasi dimana para pihak tidak memahami kerumitan isu atau pilihan-pilihan hukum mereka
- Menentukan kesalahan dan/atau hukuman
- Isu-isu dimana pembuat keputusan yang sesungguhnya tidak hadir



Langkah lima:  
Negosiasi &  
pembuatan  
opsi/pilihan

- Identifikasi emosi, membangun hubungan
- Identifikasi, gali kepentingan
- Memfasilitasi pemahaman
- Mulai fokus mengenai masa depan
- Mendatangkan pilihan

# Langkah Enam: Kaukus

- Dukung para pihak
- Kendalikan prosesnya
- Selesaikan masalahnya
- Konsultasikan dengan co-mediator



**Pros:** membangun kepercayaan dan hubungan; kumpulkan informasi; uji semua kemungkinan penyelesaian; gali kelemahan kasus; meningkatkan empati dan dorongan; *coach*

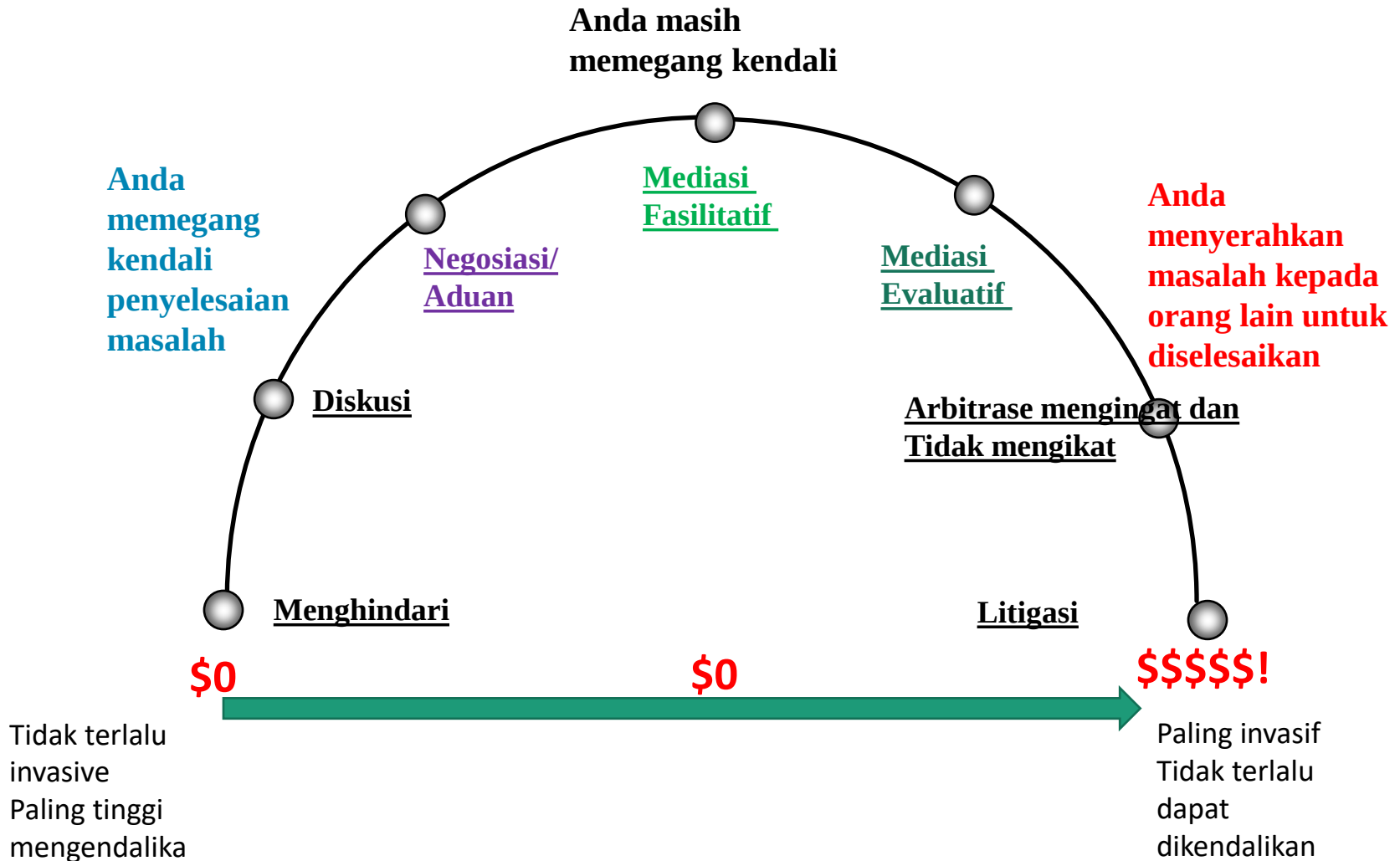
**Cons:** dapat menimbulkan kecurigaan; komunikasi tersembunyi; dapat mengurangi kepercayaan; ketidakseimbangan waktu akan terlihat tidak adil

- Spesifik
- Seimbang dan tak bersyarat
- Menggunakan Bahasa yang jelas, familiar, tidak terlalu kaku hukum
- Menekankan pada langkah-langkah aksi “Jane Doe akan...”
- Menyiapkan/mengantisipasi masalah-masalah di masa yang akan datang
- Netral dan tidak ada cela



## Langkah 8: Penyelesaian Sesi Mediasi

# Kontinuum Penyelesaian Perselisihan



# Model Mediasi

| Evaluatif                                          | Fasilitatif                                                        | Transformatif                                                         |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Fokus pada hak, isu hukum                          | Fokus pada perbaikan proses negosiasi                              | Fokus pada perbaikan interaksi dan pemahaman antara para pihak        |
| Mediator memberikan saran, Riwayat kasus masa lalu | Mediator menyediakan fasilitasi proses dan bantuan                 | Mediator mendengarkan dengan aktif dan mendukung para pihak           |
| Utamanya memisahkan kaukus, bolak balik            | Penggunaan sesi bersama, kaukus, dan pertemuan sampingan           | Utamanya sesi bersama                                                 |
| Menilai kekuatan dan kelemahan argumentasi         | Memberikan gagasan dan pertanyaan untuk dipertimbangkan para pihak | Memberikan rangkuman dan refleksi, para pihak mengendalikan prosesnya |

Model  
mana yang  
paling  
menggam-  
barkan  
gaya  
Anda?

**Pilih model yang paling dapat menggambarkan gaya mediasi anda:**

- Evaluatif
- Fasilitatif
- Transformatif





# Bermain peran Mediasi

---



Menyelesaikan  
permasalahan  
yang substantif

- Kekuatan
- Hak
- Kepentingan





# Kekuatan

---

- Dalam konteks Sebagian besar hubungan antara manajemen-tenaga kerja, semua orang dan semua kelompok memiliki sumber kekuatan sendiri yang unik
- Ketika salah satu pihak menggunakan kekuatan, maka pihak lain biasanya merespon dengan menggunakan kekuatan mereka, yang menimbulkan “pertentangan kekuatan”
- Ketika terjebak dalam pertentangan kekuatan, isu/tujuan sesungguhnya seringkali terabaikan

# USS Montana





# Hak

---

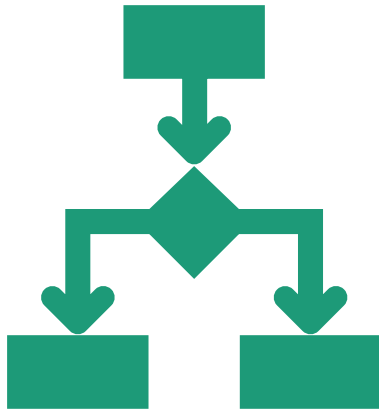
- Menggunakan metode berbasis hak untuk resolusi konflik sulit tanpa adanya intervensi pihak ke tiga misalnya arbitrase atau proses peradilan perdata— mengapa?
- Memberikan kesempatan pada pihak ke tiga mengambil keputusan-keputusan penting dari tangan mereka yang paling terdampak.

A photograph of a business meeting in progress. Several people, mostly men in light blue shirts and ties, are seated around a long table. They are looking towards the right side of the frame, presumably towards a speaker or a presentation. On the table, there are laptops, tablets, and some papers. A green semi-transparent banner is overlaid across the middle of the image, containing the title text in white.

# Penyelesaian masalah berbasis kepentingan

# Penyelesaian Masalah Berbasis Kepentingan

---



Sebuah metode penyelesaian masalah dimana kepentingan para pihak yang terlibat ditangani, berbagai solusi dan kreativitas didorong, dan isu-isu ditangani melalui dialog terbuka dan berbagi informasi

**Apa saja  
prinsip-  
prinsip  
dasar dari  
Penyelesaian  
Masalah  
Berdasarkan  
Kepentingan  
ini?**

- ✓ Fokus pada isunya — Tim Satu
- ✓ Gali kepentingan yang mendasari—Mengapa-nya
- ✓ Bahas opsi-solusi-solusi potensial
- ✓ Berbagi informasi—bersikaplah transparan
- ✓ Bangun kesepakatan—tidak ada seorangpun yang mendapatkan yang mereka inginkan

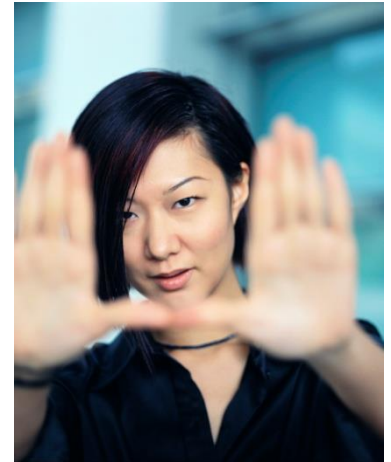
# Langkah-langkah Penyelesaian Permasalahan Berbasis Kepentingan

1. Buat kerangka dan fokuslah pada isunya (Apa yang salah?)
2. Identifikasi kepentingan (diagnosis—penyebab utama—mengapa?)
3. Buat opsi/pilihan (bagaimana menyelesaikan permasalahannya?)
4. Ukur opsi terhadap standar (apakah ini dapat bekerja dengan baik)
  - Uji 3 bagian – dapat dijalankan, bermanfaat dan dapat diterima
5. Mengembangkan solusi (berdasarkan consensus)
6. Evaluasi hasil (apakah dapat bekerja dengan baik?)

# Buat kerangka isu-nya

Kembangkan pertanyaan terbuka:

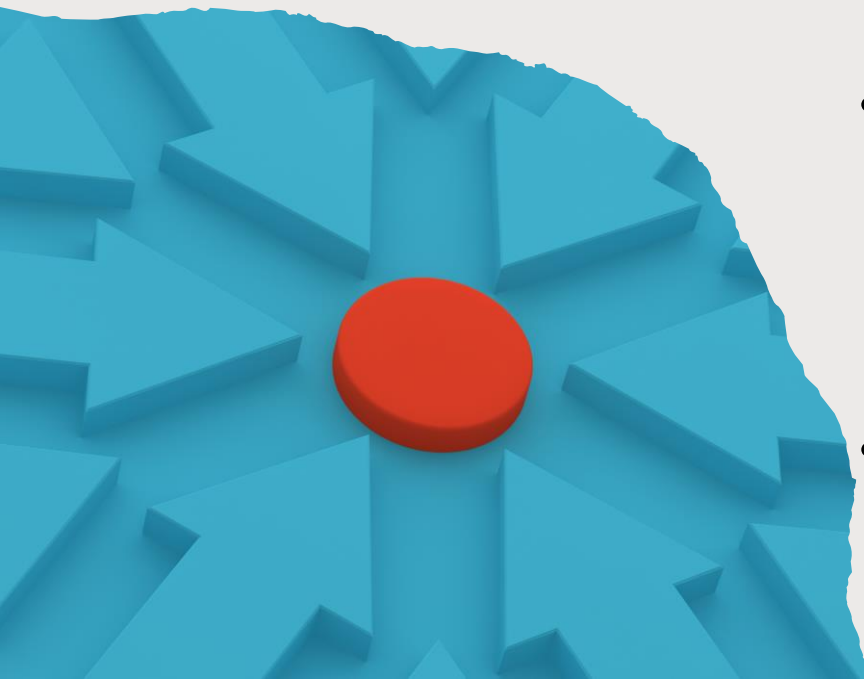
- Tentang apa saja yang perlu dijawab
- Yang tidak dapat dijawab dengan “Ya” atau “tidak”
- Yang tidak berisi nama, tanggal, kepentingan atau solusi



Awali pertanyaan dengan “Bagaimana kita...?” atau “Apa yang dapat kita...?”

# Fokus pada isunya

- Ceritakan cerita anda:
  - Jelaskan alasan mengapa isu itu hadir
  - Jawab 4 W: – *who, what, when & where (siapa, apa, kapan & dimana)*
  - Paparkan fakta, sejarah (bukan beban masalah) dan parameter
- Tanyakan semua pertanyaan yang perlu diajukan untuk mengklarifikasi masalah
  - Pastikan ANDA pahami permasalahannya
- Catat permasalahan yang teridentifikasi





# Mengidentifikasi kepentingan

- Tanyakan mengenai latar belakang masalah, mengapa ini penting
- Gunakan keterampilan mendengar, membuat pernyataan ulang, perangkuman untuk membongkar kode dan mengungkapkan kebutuhan dan kepentingan para pihak
- Kepentingan membutuhkan waktu dan kerentanan untuk dibahas



# Identifikasi kepentingan dari posisi

---

POSISI adalah pendapat yang dipegang teguh mengenai hasil yang diinginkan (BAGAIMANA menangani sebuah isu), tidak memungkinkan timbulnya solusi alternatif;

*Pekerja hanya dapat dipekerjakan dalam tugas biasa mereka saat libur.*

---

KEPENTINGAN mewakili kebutuhan, tujuan, hasrat, ketakutan yang mendasari sebuah isu, opsi atau posisi (jawaban MENGAPA sesuatu penting bagi seseorang), memberikan kesempatan untuk menemukan solusi alternatif:

*Penugasan dan senioritas harus diakui ketika menjadwalkan libur*

# Posisi vs Kepentingan

## *Metafora Gunung Es*



# Kepentingan vs. Posisi

**Isu:** Seorang kerabat, Paman Louie, yang selalu terlihat marah dan berupaya untuk berkelahi dengan siapapun di pesta reuni keluarga tahunan

***Mana dari pernyataan berikut yang merupakan kepentingan?***

- “Paman Louie tidak akan diundang di reuni keluarga berikutnya kecuali ia mulai berlatih yoga atau Latihan pernapasan mendalam.”

**atau**

- “ketika saya datang ke reuni keluarga, saya mau bermain lempar tapal kuda, dan saya pastikan Paman Louie tidak melemparkannya ke arah saya.”

# Kepentingan vs. Posisi

**Isu:** seorang istri frustrasi dengan suaminya karena ia berpindah-pindah kanal televisi saat jeda iklan.

***Mana dari pernyataan berikut yang merupakan kepentingan?***

- “Kadang, saya mau menonton beberapa iklan untuk mengetahui produk-produk baru”

**atau**

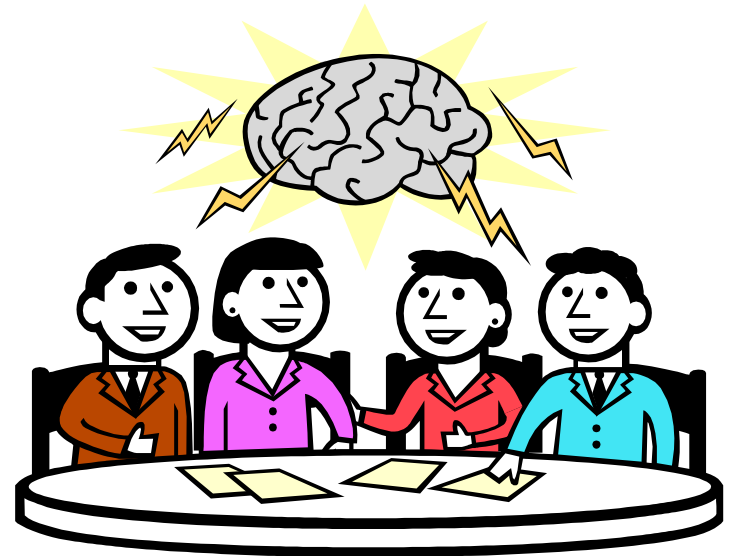
- “Kalau dia pindah-pindah channel saat jeda iklan, dia dan kursi kesayangannya itu ke laut saja!”

# Pilihan-pilihan Curah Pendapat

---

Bagian “BAGAIMANA” dari penyelesaian masalah

- Ikuti panduan curah pendapat untuk mengembangkan pilihan
- Fokus pada kepentingan bersama sebagai sumber utama untuk menghasilkan pilihan-pilihan



# Membuat pilihan—yang perlu dicermati

Saat curah pendaapt, jangan evaluasi gagasan—itu akan dilakukan belakangan

Hindari mengatakan hal-hal berikut:

- 💣 “itu konyol” atau
- 💣 “kita sudah pernah coba dan itu tidak akan bisa berjalan dengan baik” atau
- 💣 “itu tidak akan bisa berjalan dengan baik karena...”





Praktik curah  
pendapat  
Kegunaan  
penjepit kertas

# Evaluasi Pilihan-pilihan

- Standar (atau kriteria) sebetulnya merupakan alat ukur untuk mengukur berbagai pilihan
- Sarankan Analisis Faktor Tiga Tahap:
  1. Feasible/Dapat dijalankan (F)
  2. Beneficial/Bermanfaat (B)
  3. Acceptable/Dapat diterima (A)

# Analisis Faktor Tiga Tahap

## DAPAT DIJALANKAN

Pertanyaan relevan:  
Apakah pilihan ini dapat dijalankan?

Apakah pilihan ini:

- ☑ praktis
- ☑ dapat dilakukan
- ☑ legal
- ☑ terjangkau
- ☑ hemat biaya
- ☑ dapat dipahami
- ☑ sederhana
- ☑ fleksibel

## BERMANFAAT

Pertanyaan relevan:  
Apakah pilihan ini dapat berkontribusi pada perbaikan kondisi yang menyebabkan masalah?

Apakah pilihan ini:

- ☑ memenuhi kepentingan-kepentingan penting yang sudah didata?
- ☑ merugikan kepentingan-kepentingan penting itu?
- ☑ membantu menyelesaikan

## DAPAT DITERIMA

Pertanyaan relevan:  
Apakah pilihan ini dapat disetujui (diratifikasi) oleh konstituen anda?

Bila tidak, mengapa?

Apakah ada masalah politis?

Apakah pilihan itu patut diupayakan agar dapat diterima?

# Matriks Standar/Pilihan/Aksi

| Options | Standar | Dapat dijalankan<br>(Apakah pilihan ini dapat dijalankan?) | Bermanfaat<br>(Apakah pilihan ini mendatangkan manfaat untuk kepentingan yang dinyatakan?) | Dapat diterima<br>(Apakah semua pembuat keputusan sepakat?) | Langkah-langkah aksi<br>(apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, dan kapan?) |
|---------|---------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|         | #1      | Ya                                                         | Tidak                                                                                      |                                                             |                                                                                         |
|         | #2      | Ya                                                         | Tidak                                                                                      |                                                             |                                                                                         |
|         | #3      | Ya                                                         | Ya                                                                                         | Ya                                                          | Info / HR / tanggal pasti                                                               |
|         | #4      | Tidak                                                      |                                                                                            |                                                             |                                                                                         |

# Mengembangkan solusi

Gabungkan pilihan-pilihan yang memenuhi kriteria dan memuaskan kepentingan

- Capai consensus terhadap solusi

Solusi dapat berupa rencana aksi

- Apa yang harus dilakukan?
- Siapa yang akan melakukannya?
- Kapan akan dimulai?
- Kapan tonggak utama akan selesai?

A group of business professionals in a meeting room, seated around a table, looking at documents and laptops. A semi-transparent green box is overlaid on the image, containing the title text.

## Pengambilan Keputusan berdasarkan Konsensus

# Konsensus

---

## ► Definisi:

Sebuah pengambilan keputusan kelompok. Semua membahas isu yang akan diputuskan sehingga kelompok mendapatkan manfaat dari pengetahuan dan pengalaman dari semua anggotanya. Agar consensus dapat tercipta, setiap anggota kelompok harus dapat mendukung keputusan itu

# Memahami definisi Konsensus

---

- ▶ Semua yang ada di kelompok telah didengarkan
- ▶ Semua yang ada di kelompok memahami sudut pandang masing-masing karena diskusi terbuka dan berbagi informasi
- ▶ Semua dapat menerima dan mendukung keputusan meskipun keputusan itu bukan menjadi pilihan pertama mereka
- ▶ Semua sepakat untuk mendukung keputusan itu secara aktif



## Manfaat dari Pembuatan Keputusan Konsensus

- Penerimaan akan kuat
- Implementasi akan cepat
- Tidak terlalu banyak resistansi
- Gagasan semua anggota didengarkan
- Proses bertujuan untuk berhasil
- Tidak ada tawar menawar

# Mencapai konsensus

Kelompok mencapai consensus ketika setiap anggota kelompok dapat mengatakan dengan jujur:

- ✓ Saya percaya **Anda** memahami **sudut pandang saya**
- ✓ Saya percaya bahwa **saya** memahami **sudut pandang anda**
- ✓ Saya memilih ataupun tidak memilih keputusan ini, **saya mendukungnya** karena keputusan ini dibuat secara terbuka dan adil

## Aturan 70/100

Ketika anda, sebagai individu, **70%** nyaman sehingga anda dapat mendukung **100%** keputusan kelompok, maka anda berada dalam consensus.

**70/100**

# Mereka yang menonjol (Standout)

---

Bukanlah hal yang tidak biasa adanya orang “yang menonjol” terhadap suatu gagasan. Namun ini bukan juga merupakan hal negative

Mereka yang menonjol ini adalah orang-orang yang tidak setuju dengan keputusan consensus

Mereka yang menonjol ini HARUS:

- Menjelaskan alasan dan kekhawatiran mereka
- Dengan jelas menjelaskan mengapa mereka tidak setuju
- Coba tawarkan cara khusus untuk mengubah pilihan untuk memuaskan kekhawatiran mereka



# Consensus Caution- Group Think

- Masalah yang paling umum dalam pengambilan keputusan kelompok adalah fenomena “Pemikiran Kelompok”
- Ketika berada dalam kelompok, orang bereaksi terhadap tekanan rekan sekompak dan sering kali tidak mengangkat keberatan yang mereka rasakan. Hal ini menghentikan perbincangan



# Panduan konsensus

## Lakukan:

- Dengarkan dan perhatikan
- Bagi informasi/gagasan
- Terbukalah dengan gagasan
- Tawarkan alternatif
- Cari solusi yang sama-sama menguntungkan

## Jangan

## lakukan:

- memaksa
- merundung
- Menawar atau mengharapka  
n imbalan  
dukungan
- Membela  
gagasan anda  
secara

# Uji untuk Konsensus

- Apakah semua sudah mendengarkan?
- Dapatkah semua orang menerima keputusan?
- Apakah semua orang secara aktif mendukung keputusan itu (meskipun keputusan itu bukan pilihan pertama mereka)?

Ingat aturan **70/100** : Dapatkah anda setuju dengan 70% solusi dan berkomitmen mendukungnya 100%?

# Kegiatan Konsensus

# Kegiatan: Mesin penjual otomatis



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)



Selamat  
datang di hari  
ke tiga!

Melihat ke belakang:  
Pertanyaan dan pemikiran  
dari sesi kemarin

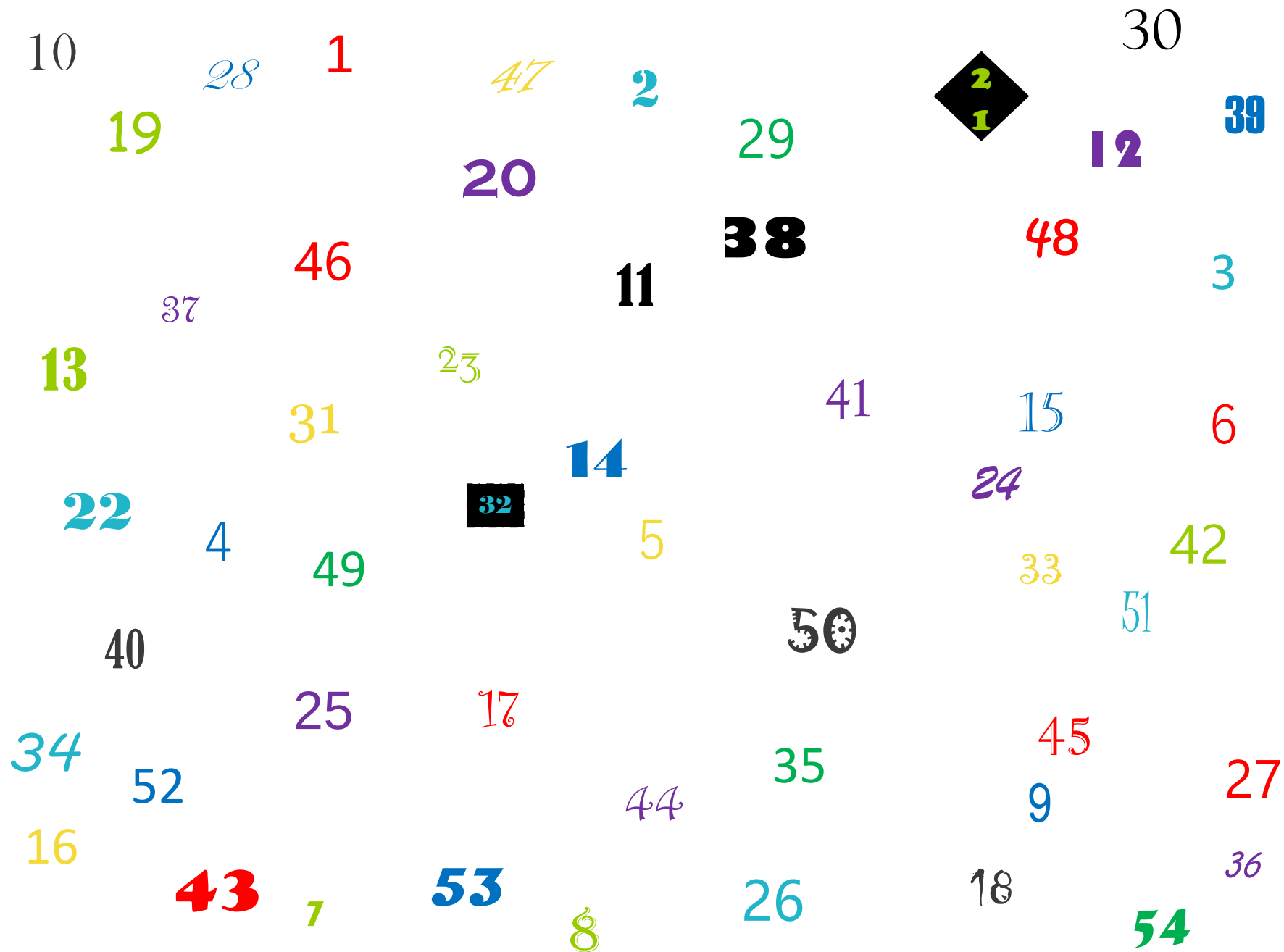


## Hari 3: Mediasi dan ilmu syaraf (Neuroscience)

- Kekuatan Persepsi (Kegiatan)
- Ilmu Syaraf Perilaku Konflik
- Kecerdasan emosional
- Tangga kesimpulan

# Angka

Kegiatan yang dikembangkan oleh  
Thomas Lorenz dan Angelika Hocker



1  
10

2  
11

3  
12

4

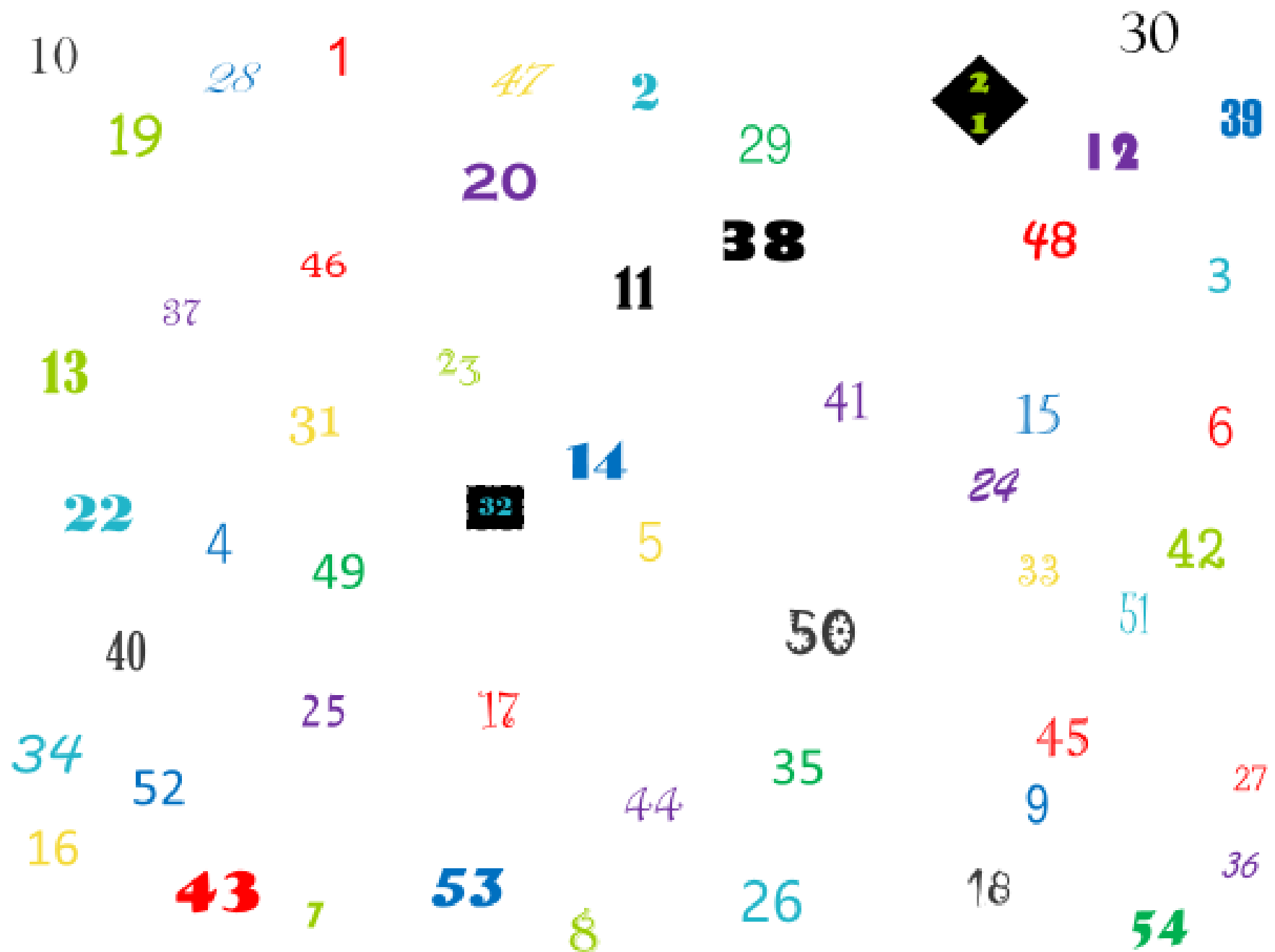
5

6

7

8

9



# Latihan Gajah





Latihan . . .

- Mengapa gajahnya berbeda?
- Mana yang benar?

# Persepsi adalah kenyataan

Apa yang anda persepsikan adalah yang anda percaya dan apa yang anda percaya biasanya menentukan bagaimana anda bertindak!

# Ilmu syaraf di balik konflik

Memahami bagaimana cara kerja otak kita dapat membantu kita

- Memahami *diri kita sendiri*
- *Dan orang lain* dalam konflik
- Dan membantu kita mengelola konflik





## Sedikit mengenai “pengaruh”

Bagian otak kita yang mengendalikan persepsi dan perilaku  
dipandu oleh kenangan yang tersimpan

Live











FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Mengenai Pola



Ini semua tentang Prediksi!



Yang saya pelajari  
tentang lebah...

# Pemindaian untuk pola

## Releks takut/menghindar

- Diproses oleh “*Otak reptilia*”
- hadapi, kabur, terdiam
- Naluri menyintas
- “tidak berpikir”



## Refleks penghargaan/pendekatan

- Diproses oleh neokorteks
- Refleksi rasional
- Pemikiran dan pembelajaran tingkat tinggi

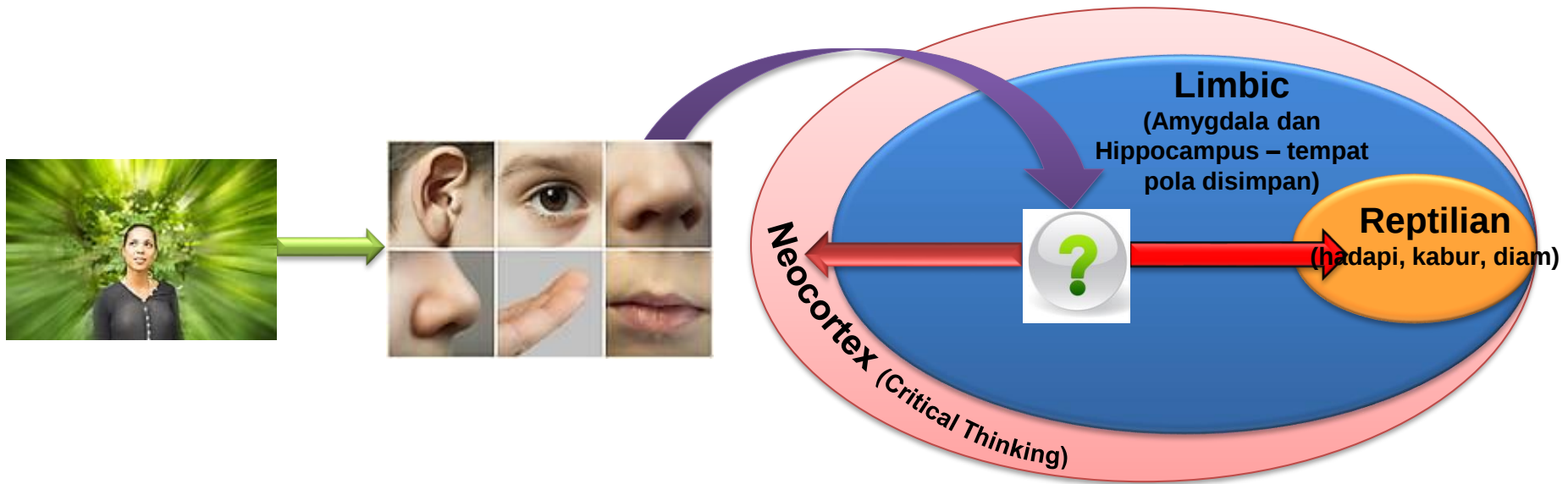




Hadapi, Kabur, atau  
Terdiam

Ketika kita dalam moda “hadapi,  
kabur atau diam”, fungsi bawah sadar,  
produktif, mendengar dan mengambil  
keputusan kita tidak berjalan dengan  
baik

## Otak Triune





FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Otak Reptil & Limbic = Kadal/Anak Anjing



=



shutterstock - 88385299

+





FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

# Karakteristik Otak Reptilia (Kadal)

- Reaksi otomatis
- Naluri menyintas – Tindakan agar kita tetap hidup
- Hadapi/Kabur/Diam
- Tidak pernah mati!



# Karakteristik Limbik (Anak Anjing)

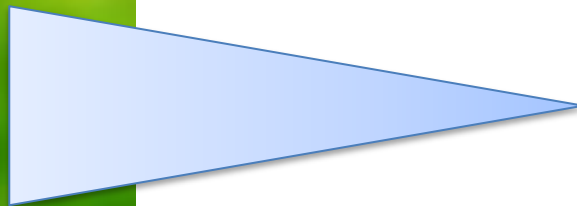
- Pusat emosional
- Cinta/Benci
- Rasa takut/cemas
- Khawatir/panik
- Impulsif/tidak sabaran
- Berkembang secara utuh pada usia 18 tahun



# FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

## Otak Kita yang Selalu Mencari Pola: diarahkan untuk menyintas



**Kenangan/Pola yang tersimpan:** Apa yang saya lihat dan dengar? Apa yang dapat dibandingkan dengan hal tersebut? Reaksi apa yang paling dapat meningkatkan kemampuan saya menyintas?



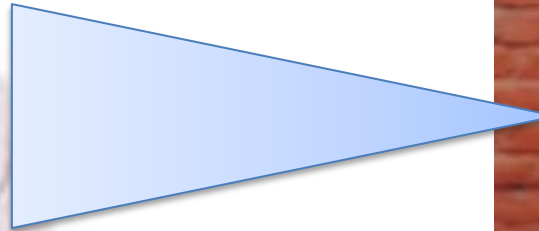
**ULAR!**



# FMCS

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

## Otak Kita yang Selalu Mencari Pola Situasi bahaya non-fisik



Kenangan/pola yang tersimpan: Sejarah, pengkondisian, stereotipe, pelatihan ***musuh!***



Harus dilindungi!  
***Jangan dipercaya!***

# Neocortex = Berpikir



## Karakteristik Neokorteks

- Pemikiran kognitif
- Imajinasi
- Pikiran-pikiran tentang masa depan
- Percaya bahwa ia selalu memegang kendali
- Berusaha mengubah sesuatu yang sulit/rumit menjadi hal mudah
- Terakhir berkembang = 18-25

# Gunakan otak anda

Ketika harus berpikir kritis: Bagaimana saya bisa beranjak dari Otak lama menjadi Otak baru?





*“Neuro-commandments”*  
relevan dengan  
konflik tempat kerja

### **Manusia:**

- Menghindari dan lebih peka terhadap bahaya/rasa takut
- Mencari penghargaan/kesenangan



*“Neuro-commandments”*  
relevan dengan  
konflik tempat kerja

### **Manusia:**

- Dapat merasa terhubung & empati “dalam kelompok”
- (namun tidak “di luar kelompok”)



Beberapa “Neuro-commandments”  
Relevan untuk konflik Tempat Kerja

**Manusia:**

- Bereaksi negative terhadap perilaku yang tidak adil

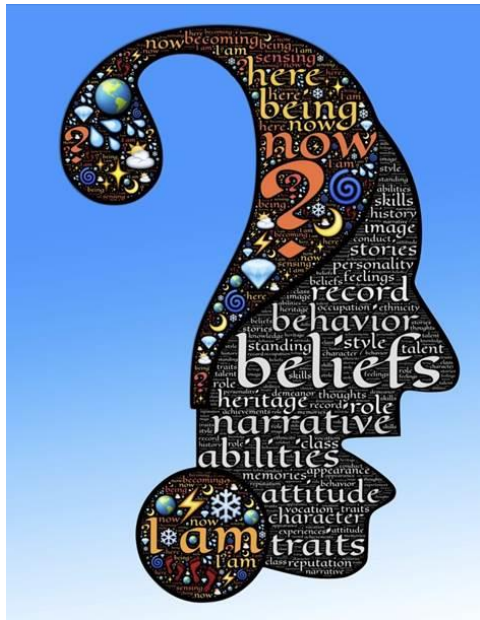


[http://www.ted.com/talks/frans\\_de\\_waal\\_do\\_animals\\_have\\_morals.html](http://www.ted.com/talks/frans_de_waal_do_animals_have_morals.html)

<http://www.upworthy.com/2-monkeys-were-paid-unequally-see-what-happens-next>



# Neuroplasticity



Otak kita memiliki kemampuan untuk membentuk dan mengatur ulang koneksi sinaptik, terutama ketika belajar atau mengalami atau setelah cedera.

# Mengetahui bagaimana otak kita bekerja

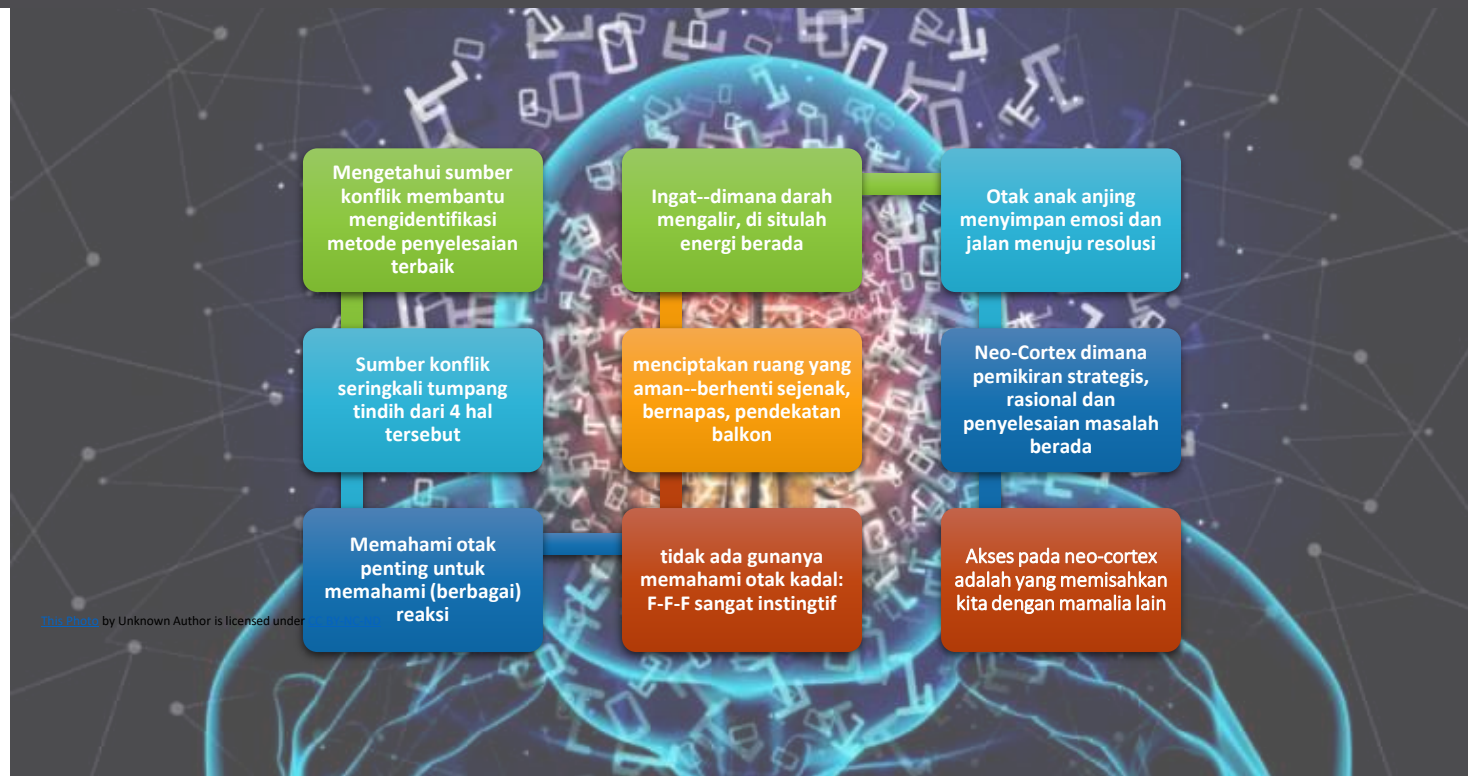
- Memungkinkan kita melihat bahwa cara orang bertindak dalam konflik adalah hal yang sangat wajar!
- Memungkinkan kita membantu orang memahami diri mereka sendiri dan orang lain dalam konflik
- Dapat menyarankan pendekatan untuk membantu kita menyelesaikan konflik
- Membuat kita lebih efektif





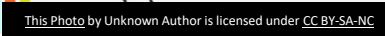
# Latihan Refleksi – Diskusi Kelompok Kecil

# Apa yang penting dalam otak ketika terjadi konflik





# Bermain peran Mediasi



# 6 Emosi Dasar

**Sedih**



**bahagia**



**Takut**



**Marah**



**Terkejut**



**Jijik**





# Kejadian-kejadian pemicu emosi

---

Emosi selalu ada tujuannya dan berasal dari suatu tempat

Emosi dapat membajak perilaku anda bila anda tidak menyadarinya

Memahami diri artinya anda tidak takut akan kesalahan emosional anda karena kesadaran ini mengarahkan anda untuk melakukan hal yang berbeda

# Apa itu kecerdasan emosional?

**(IQ) Kecerdasan Kognitif** – kemampuan belajar fakta dan informasi baru

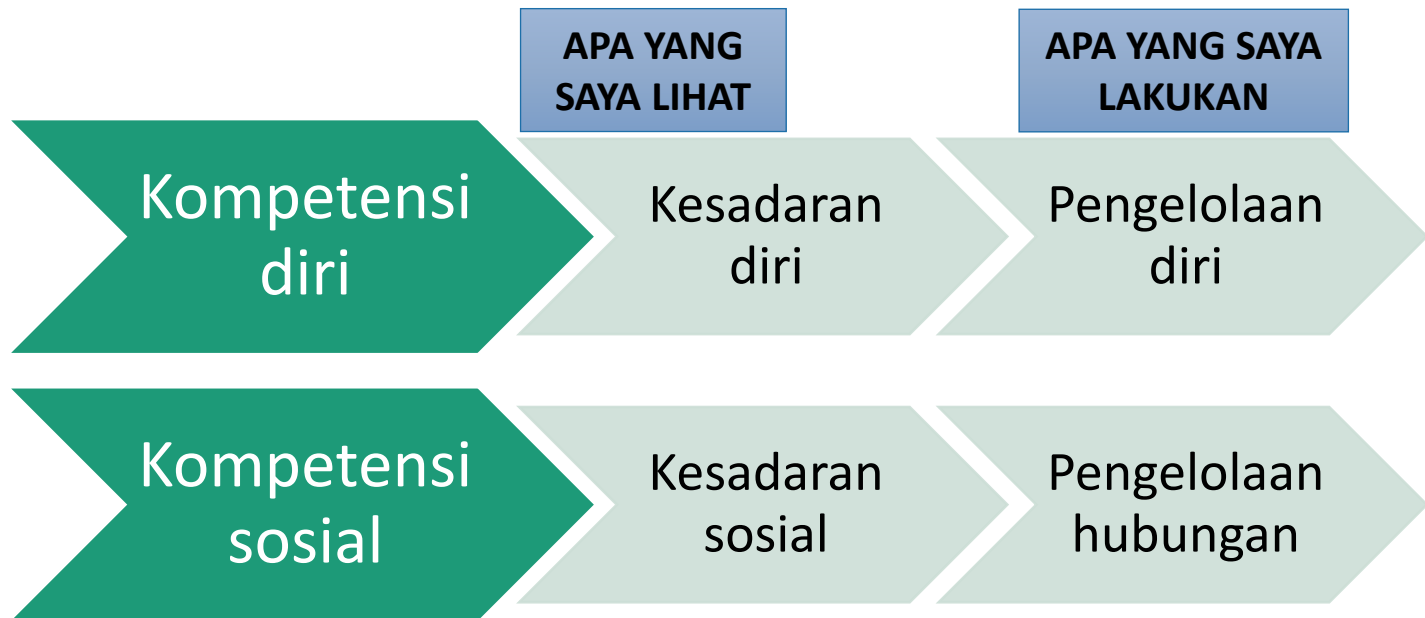
**(EQ) Kecerdasan Emosional**– kemampuan mengenali dan memahami emosi di dalam diri anda sendiri dan orang lain. Memengaruhi bagaimana kita berperilaku dan menavigasi kerumitan sosial

Tidak ada hubungan antara IQ dan EQ

# Tanda- tanda EQ

- **Orang dengan EQ rendah**
- Sering merasa sulit dipahami
- Mudah kecewa
- Seringkali kewalahan dengan emosi
- Sulit bersikap asertif
- **Orang dengan IQ tinggi**
- Memahami hubungan antara emosi mereka dan bagaimana mereka berperilaku
- Tetap tenang dan kalem saat situasi penuh tekanan
- Dapat memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang sama
- Menangani orang yang sulit dengan taktis dan diplomasi

# Apa saja komponen EQ?



*Emotional Intelligence 2.0, Travis Bradberry and Jean Greaves, 2009*



Menggunakan  
EQ saat  
konflik

---

Membuat pernyataan  
fakta dengan tenang

---

Ajukan pertanyaan

---

Mendengar



## Diskusi kelompok kecil

---

*Apakah satu strategi yang anda terapkan ketika anda menyadari emosi-emosi anda mengeluarkan semua yang terbaik tentang anda ketika anda bekerja dengan orang yang sedang terlibat konflik?*



## Bagaimana membangun EQ anda

---

1. Mengenal dan memberi nama emosi anda

2. Minta umpan balik

3. Baca literatur



trust

Tantangan Kepercayaan

# Kepercayaan – Landasan

---

- Merupakan hasil dari sebuah tim
- Yang dapat bertumbuh dari saling mengenali dan memahami:
  - Persepsi
  - Kemampuan
  - Gaya atau pendekatan
  - Niat satu sama lain
- *Tanpa hal ini tim tidak akan pernah berfungsi dengan baik*



# Apa makna kepercayaan bagi ANDA?

- Buat daftar setidaknya 3 perilaku percaya



1. \_\_\_\_\_;

2. \_\_\_\_\_;

3. \_\_\_\_\_;

# Apa yang mengurangi kepercayaan?

- Buat daftar setidaknya 3 perilaku/Tindakan yang dapat mengurangi kepercayaan?

1. \_\_\_\_\_;

2. \_\_\_\_\_;

3. \_\_\_\_\_;



# Apa yang dapat “saya” lakukan untuk membangun (kembali) kepercayaan di masa yang akan datang?

- Buat daftar **3-5** Tindakan atau perilaku yang dapat saya lakukan untuk membangun (kembali) kepercayaan di masa yang akan datang.

1. \_\_\_\_\_;

2. \_\_\_\_\_;

3. \_\_\_\_\_;

4. \_\_\_\_\_;

5. \_\_\_\_\_;

# Tangga Kesimpulan



Aksi

Kepercayaan

Kesimpulan

Asumsi

Data terpilih

Data yang dapat diamati





Apa yang harus dilakukan?

- Pertanyakan asumsi dan kesimpulan anda
- Cari data yang berlawanan



Selamat datang  
di hari ke  
empat!

Melihat ke belakang:  
Pertanyaan dan pemikiran  
dari sesi kemarin

## Hari 4: Strategi mediasi dan fasilitasi

- Gaya mediasi
- 3 R
- Seni keterampilan menyelidiki
- Fasilitasi LMC
- Situasi yang sulit sebagai mediator
- Latihan

# Alat komunikasi bagi mediasi

- Restating/menyatakan ulang
- Reflecting/refleksi
- Reframing/membuat kerangka



# Menyatakan ulang

- Memainkan kembali pesan dengan menggunakan *kalimat pembicara* dengan sedikit variasi
- Artinya sama
- *Mengapa:*
  - Menerjemahkan
  - Mengklarifikasi
  - Mengakui
  - Meminta lebih banyak informasi
  - Mencontohkan Bahasa obyektif



# Refleksi

---

- Sebagai cermin obyektif, akui isi dan emosi pesan
- Secara akurat merefleksikan perasaan yang disampaikan, baik secara lisan maupun tidak
- *Mengapa:*
  - Mengakui
  - Peluang untuk sepakat atau tidak sepakat
  - Peluang untuk mengeksplorasi perasaan
  - Tetap ajak mereka berbicara
  - Validasi



# Membuat kerangka/Reframing

---

- Menyatakan ulang pesan dengan sedikit perubahan dari
  - Posisi menjadi kepentingan
  - Masa lalu menjadi masa epan
  - Negatif menjadi netral
  - *Tanpa mengubah niatnya*
- Mengapa:
  - Membantu berpikir secara berbeda mengenai masalah
  - Membantu orang untuk maju tanpa secara langsung mempertanyakan perilaku atau pandangan mereka
  - Menghindari keras kepala



## Pentingnya keterampilan melakukan investigasi

---

- Penyelesaian masalah yang efektif
- Menghindari asumsi
- Mendorong terjadinya saling tukar pikiran dengan terbuka dan jujur
- Resolusi informal yang lebih bertahan lama



# Niat di balik pertanyaan

---

- Sadar diri: *MENGAPA ANDA menanyakan pertanyaan itu?* (uji tangga kesimpulan \*anda\*)
- Berhati-hatilah dengan asumsi yang anda bawa dalam pertanyaan
- Sebelum membantu, tetaplah ingin tahu



# Hal yang pertama muncul di kepala...

*Belajar untuk lebih ingin tahu*



Pertanyaan-pertanyaan karena ingin tahu

*Untuk belajar*

**Pertanyaan  
yang  
membantu**  
*Untuk memengaruhi*





Pertanyaan-  
pertanyaan yang  
memberdayakan dan  
tidak memberdayakan



## Pertanyaan-pertanyaan yang memberdayakan

- Menyampaikan kekuatan emosional
- Fokus pada hal positif
- Mengasumsikan respons secara sukarela
- Memasukkan pertanyaan yang apresiatif

*Menurut anda seperti apakah resolusi itu?*





# Pertanyaan-pertanyaan yang tidak memberdayakan

---

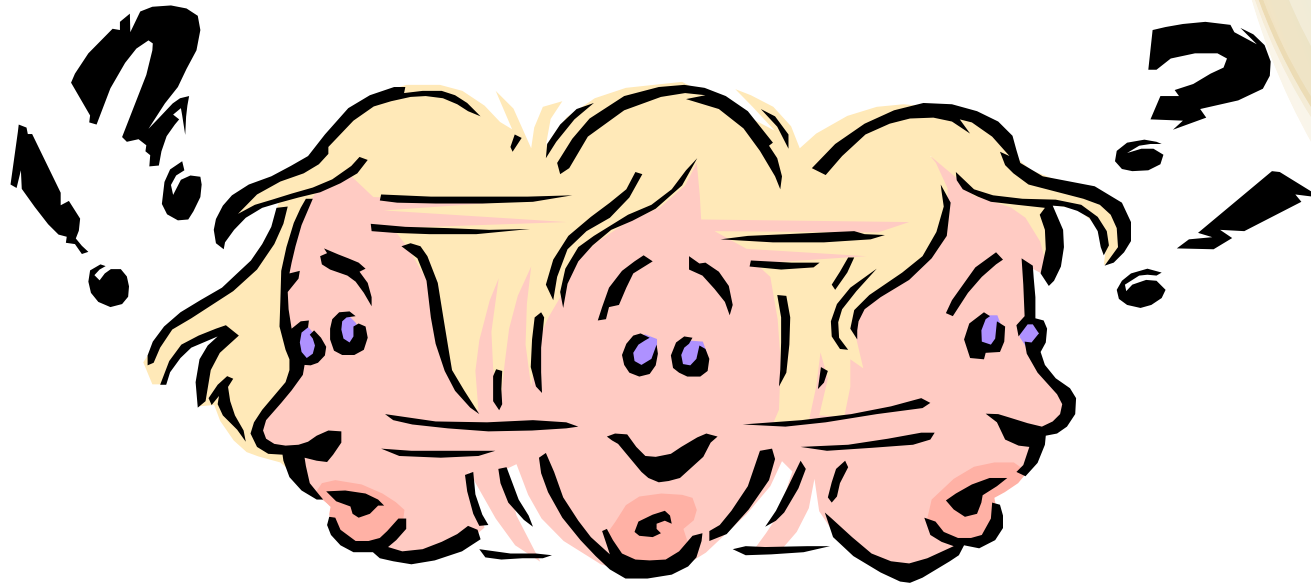
- Secara implisit menghakimi
- Memicu lawan bicara bersikap keras kepala
- *Periksa kesadaran diri*

*Mengapa anda melakukan hal itu?*



—Tantangan—  
Mengungkap  
motif tanpa  
menyalahkan

- Memberdayakan: “Apa manfaatnya untuk Anda?”
- Tidak memberdayakan: “Mengapa anda melakukan itu”



**Pertanyaan-pertanyaan mediator**  
Hidup mati mediator ditentukan oleh  
pertanyaan mereka saat sesi mediasi!

## 3 Tujuan dasar

1

Tunjukkan bahwa  
anda mendengar

2

Kumpulkan dan atur  
informasi

3

Membantu para  
pihak  
mempertimbangkan  
sudut pandang lain  
(uji realita)



# **Alat mediator:**

## Pertanyaan-pertanyaan

---

### **Keingintahuan:**

- Bagaimana Anda mengetahui tentang...?
- Apa kekhawatiran Anda dengan...?

### **Membantu:**

- Apakah ada yang ingin anda lihat?
- Apakah ada hal-hal yang harus kami perbaiki...?

### **Kaji, berdayakan:**

- Dapatkah anda mengatakan kepada saya mengenai kekhawatiran anda seputar (isu ini) ?
- Apa yang membuat hal ini penting untuk anda?
- Ketika semua berjalan lancar, bagaimana kelihatannya?

### **Pergeseran perspektif**

- Apa yang menjadi kekhawatiran pihak lain?
- Respon apa yang anda antisipasi dari pihak lain?
- Pada kondisi apakah anda dapat menyepakati hal ini?

# Mengajukan pertanyaan dalam konflik

Contoh pernyataan posisional:

**“Makanan akan disajikan pukul 8, tidak memandang kapanpun anda siap makan”**



Tinjauan mengenai LMC

|                     | TRADISIONAL                       | LMC                            |
|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Peserta             | 2 kelompok: Serikat dan manajemen | 1 kelompok komite              |
| Tujuan              | Kemenangan; menang/kalah          | Manfaat bersama                |
| Gaya                | Permusuhan                        | Kolaboratif                    |
| Proses              | Negosiasi                         | Penyelesaian masalah bersama   |
| Pembuatan keputusan | Berkompetisi atau kompromi        | Konsensus                      |
| Agenda              | Proposal                          | Permasalahan atau kekhawatiran |
| Fokus               | Posisi                            | Kepentingan                    |

# Apakah komite manajemen- tenaga kerja?

Perpanjangan proses perundingan bersama

Sebuah proses kerjasama sukarela antara pekerja dan manajemen

Upaya untuk meningkatkan hubungan manajemen/pekerja

Cara menghadapi permasalahan di tempat kerja secara langsung dan efektif

Seringkali pertarungannya terus menerus dan kadang meruncing



Komite  
Manajemen-  
Tenaga Kerja  
BUKANLAH

- ⊗Pengganti perundingan kontrak
- ⊗Penyelesaian cepat permasalahan di tempat kerja
- ⊗Solusi cepat untuk kekhawatiran yang sudah lama terjadi
- ⊗Satu sisi
- ⊗Berdasar kekuasaan/kekuatan
- ⊗Cara untuk memotong badan pembuat keputusan lainnya
- ⊗Tempat untuk membuat perjanjian sampingan

# Hasil dari Komite Manajemen- Tenaga kerja

- ✓ Angkatan kerja lebih berkomitmen
- ✓ ide akan terus mengalir
- ✓ Meningkatnya produktivitas & kualitas
- ✓ Mengurangi turnover dan absenteisme
- ✓ Meningkatnya hubungan tenaga kerja/manajemen
- ✓ Aduan berkurang
- ✓ Membaiknya perundingan
- ✓ Adaptabilitas/kemampuan beradaptasi

# Dasar dari LMC

|                               |                                                                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>What/<br/>Apa</b>          | Komunikasi, penyelesaian masalah, penyelesaian perselisihan                         |
| <b>Why/M<br/>engapa</b>       | Meningkatkan lingkungan dan hubungan kerja,                                         |
| <b>When/<br/>Kapan</b>        | Pertemuan bulanan atau empat bulan sekali                                           |
| <b>Where<br/>/Diman<br/>a</b> | Lokasi nyaman, konsisten, dengan gangguan minim                                     |
| <b>Who/Si<br/>apa</b>         | Jumlah perwakilan tenaga kerja & manajemen yang setara. Pemimpin yang dapat membuat |

# Bagaimana cara kerja komite?

- **Facilitators /Fasilitator** – Baik pekerja & manajemen
- **Agenda** – disiapkan dan diserahkan sebelumnya
- **Minutes/Ikhtisar** – Apa, oleh siapa dan kapan
- **Aturan dasar** – putuskan sebagai sebuah kelompok
- **Decisions/keputusan** – berdasarkan konsensus

**Aturan dasar  
untuk TIM  
EFEKTIF  
oleh Roger  
Schwarz**

- 1. Nyatakan pandangan dan ajukan pertanyaan yang tulus*
- 2. Bagi semua informasi*
- 3. Gunakan contoh spesifik dan sepakati apa arti kata-kata penting*
- 4. Jelaskan alasan dan niat*
- 5. Fokus pada kepentingan, bukan posisi*
- 6. Uji asumsi dan kesimpulan*
- 7. Bersama-sama merancang langkah selanjutnya*
- 8. Bahas isu-isu yang tidak dapat dibahas*

# Bermain peran Mediasi

# Panduan Mediator

- Hindari terlihat seperti interogasi
- Hindari bertanya terlalu banyak
- Hindari menginterupsi
- Berikan waktu untuk memproses
- Pastikan dapat mengendalikan dan intensional
- Berhati-hati dan hemat
- Berikan kesempatan untuk menjawab satu pertanyaan sebelum mengajukan pertanyaan lain

Apa yang ada lakukan ketika...

- “Saya tak mau mempertaruhkan diri saya sendiri”
- “Kita tidak akan pernah melakukan hal itu untuk orang lain”
- “Kita tidak akan negosiasi sampai mereka cabut permintaan mereka akan xyz”
- “Saya di sini untuk satu alasan dan satu alasan itu saja”
- “ini tawaran terbaik/terakhir kami”

*Apa lagi?*

Bagaimana anda menghadapi:  
“TIDAK”

## Alat dan Teknik tambahan

- Tunjukkan empati
  - Terbukalah untuk mendengar, bahkan untuk hal-hal yang tidak relevan
  - Tunjukkan anda memahami sudut pandang masing-masing pihak
  - Tunjukkan empati anda sebagai bagian dari pengumpulan informasi
- Bujuk/persuasi
  - Mulai dengan intensitas rendah dan berkembang
  - Tunjukkan anda memahami perselisihan itu
  - Pertimbangkan isu mana yang harus anda dekati lebih dulu
  - Mulai dengan isu yang kecil dulu

## Alat dan Teknik tambahan

- Bujuk/persuasi (lanjutan)
  - Berhati-hatilah dalam mengidentifikasi isu
  - Tekankan perlunya aksi/Tindakan
  - Terbukalah pada konfrontasi
  - Akhiri dengan hal 'besar' utama
- Buat pengandaian dan kompromi
  - Tangani hal-hal yang anda ahlinya
  - Tautkan dengan konsep yang disebutkan oleh para pihak
  - Kembangkan proposal yang saling berkaitan
  - Perlahan kembangkan dari satu titik ke titik berikutnya
  - Jangan menjamin terjadinya kesepakatan

Alat dan  
Teknik  
tambahan

Kurangi ketegangan

- Kurangi tekanan bila diperlukan
- Berikan cerita yang ringan
- Bahas topik yang merupakan kepentingan bersama
- Tetap bersikap professional

## Latihan kelompok (Skenario)

**“seorang pegawai mengajukan aduan bahwa mereka dikenakan hukuman disipliner yang tidak tepat karena melawan atasan. Pemberi kerja mengatakan bahwa pegawai tersebut menolak melakukan pekerjaan dan keluar dari lokasi. Pegawai itu menjawab bahwa itu akhir waktu kerjanya dan tugas yang diberikan tidak jelas..”**

Selamat datang di hari  
ke lima!  
Melihat ke belakang:  
Pertanyaan dan  
pemikiran dari sesi  
kemarin



## LAKUKAN: MEDIATOR HARUS...

- Membuat struktur proses yang membantu para pihak mencapai resolusi
- Memberikan kesempatan bagi para pihak menyampaikan argumentasi mereka
- Ajukan pertanyaan terbuka/yang memperjelas
- Validasi sudut pandang tiap pihak
- Tawarkan evaluasi, bila memungkinkan hanya di dalam kaukus dan terbatas
- Cari kepentingan di balik posisi
- Bantu para pihak untuk menemukan dan menganalisis berbagai opsi secara kreatif untuk resolusi
- Jaga momentum bahkan ketika anda menunjukkan kesabaran

## JANGAN LAKUKAN: MEDIATOR TIDAK BOLEH...

- Membuat rekomendasi kepada para pihak yang dapat menyiratkan bias
- Memberi saran hukum
- Memprediksi hasil pengadilan atau siding administrative kecuali memiliki kualifikasi melakukan hal tersebut dan hanya ketika diminta oleh para pihak.
- Interupsi kecuali benar-benar perlu dilakukan untuk pengendalian atau mendapatkan klarifikasi cepat
- Mengkritisi satu pihak atau pihak lain pada sesi bersama

# BERMAIN PERAN MEDIASI

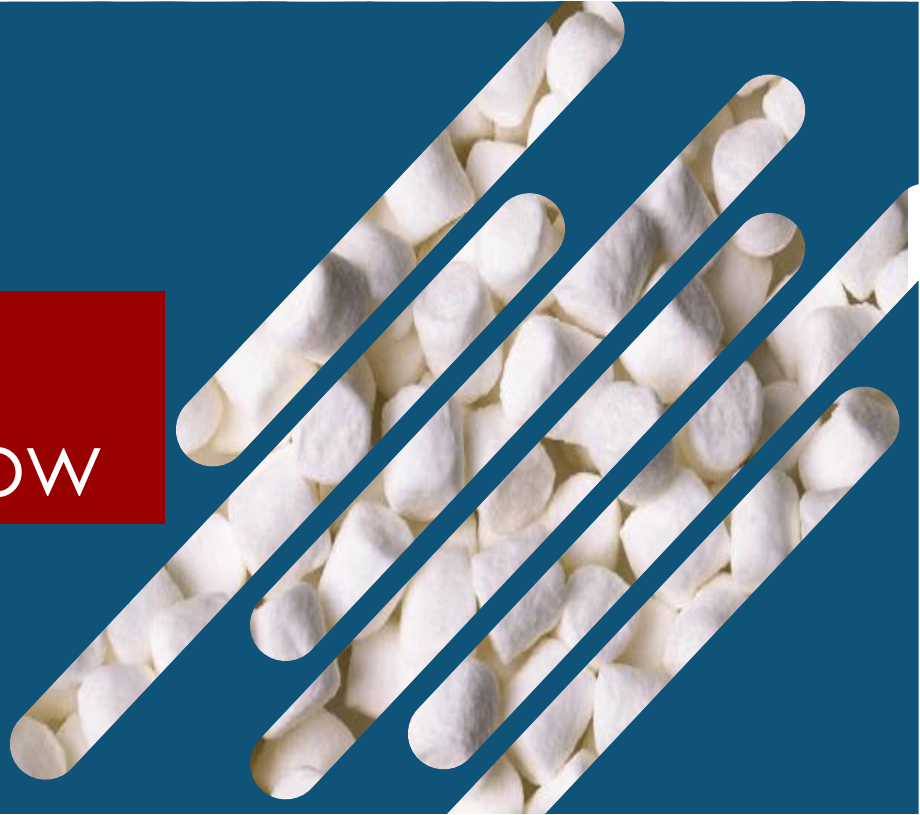
# Etika mediator

- Apa yang anda lakukan bila...  
(scenario mediator)
- Tantangan mediator

# MEMBAN GUN TIM



# Latihan Marshmallow



# Aturan Tantangan Marshmallow



- Masing-masing tim memiliki waktu 18 menit untuk menyelesaikan tantangan .
- Struktur terbesar yang masih berdiri menang, diukur dari permukaan meja hingga ujung marshmallow
- Struktur itu tidak boleh ditopang oleh seseorang atau apapun yang tidak terdapat dalam kit saat pengukuran
- Marshmallow harus ditopang di bagian atas struktur
- Tim yang memotong atau memakan bagian marshmallow akan didiskualifikasi
- Tim bebas memecah komponen kit sisa bagaimanapun mereka mau.
- Tim juga boleh menggunakan kit sebanyak atau sesedikit mungkin
- Struktur yang berdiri tanpa ada marshmallow di atasnya akan dieliminasi

# Refleksi Tantangan

Ketika bekerja sebagai tim:

- Apa tantangannya?
- Apa saja manfaatnya?



# Refleksi Tantangan

---

- Mengapa tantangan marshmallow?
  - Sifat kolaborasi
  - Pengembangan tim
    - Hambatan sama (bukan kompetisi dalam tim )
  - Pengalaman bersama
  - Identifikasi asumsi tersembunyi
    - Marshmallow berat
  - Penyelesaian masalah
    - Mencari solusi



# Refleksi dan Penutup

# Pertanyaan & hal-hal yang belum dibahas (Parking Lot)





**FMCS**

FEDERAL MEDIATION &  
CONCILIATION SERVICE

**TERIMA KASIH**

---



Presentation of Certificates and Completion of Evaluations