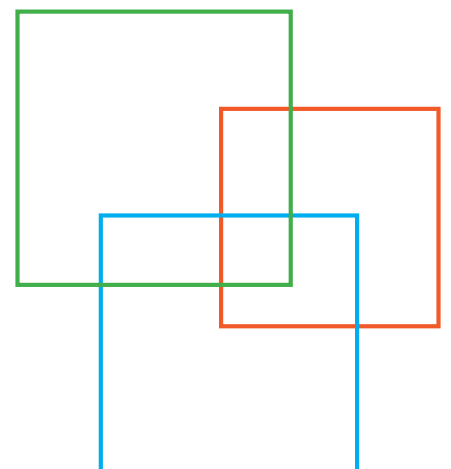




KONSILIASI PROFESIONAL DALAM PERSELISIHAN KERJA BERSAMA

Panduan Praktis

Kevin Foley, Maedhbh Cronin







KONSILIASI PROFESIONAL DALAM PERSELISIHAN KERJA BERSAMA

Panduan Praktis

Kevin Foley, Maedhbh Cronin

Tim Pendukung Teknis Pekerjaan yang Layak dan Kantor ILO untuk Eropa Tengah dan Timur



Hak Cipta © International Labour Organization 2022
Terbitan pertama 2022

Publikasi-publikasi Kantor Perburuhan Internasional mendapatkan hak cipta menurut Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Namun demikian, kutipan singkat dari publikasi dapat direproduksi tanpa izin, dengan syarat bahwa sumbernya disebutkan. Untuk hak reproduksi atau terjemahan, permintaan harus diajukan ke Publikasi ILO (Hak dan Perizinan), Kantor Perburuhan Internasional, CH-1211 Geneva 22, Swiss, atau melalui email: rights@ilo.org.

Kantor Perburuhan Internasional menyambut baik permohonan tersebut. Perpustakaan, institusi, dan pengguna lain yang terdaftar di organisasi hak reproduksi dapat membuat salinan sesuai dengan lisensi yang diberikan kepada mereka untuk tujuan ini. Kunjungi www.ifrro.org untuk menemukan organisasi dengan hak reproduksi di negara Anda.

Panduan Praktis: Konsiliasi Profesional dalam Perselisihan Kerja Bersama

Jakarta: ILO, 2022

iv, 152 p.

ISBN: 9789220380888 (web PDF)

Juga tersedia dalam versi Inggris: *Professional Conciliation in Collective Labour Disputes: A Practical Guide*; ISBN: 9789221307075; 9789221307082 (web pdf)

Penunjukan yang digunakan dalam publikasi ILO, yang sesuai dengan praktik Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan penyajian materi di dalamnya tidak menyiratkan ungkapan pendapat pihak Kantor Perburuhan Internasional dalam hal apapun mengenai status hukum negara, wilayah atau wilayah mana pun atau otoritasnya, atau mengenai batas perbatasannya.

Tanggung jawab atas pendapat yang diungkapkan dalam artikel, kajian, dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab penulisnya, dan publikasi ini tidak merupakan dukungan dari Kantor Perburuhan Internasional atas pendapat yang disampaikan di dalamnya.

Rujukan untuk nama perusahaan dan produk dan proses komersial tidak menyiratkan dukungan Kantor Perburuhan Internasional kepada mereka, dan kegagalan untuk menyebutkan perusahaan, produk komersial, atau proses tertentu bukanlah tanda ketidaksetujuan.

Informasi tentang publikasi ILO dan produk digital dapat ditemukan di: www.ilo.org/publns.

Versi Bahasa Indonesia dicetak di Jakarta

Prakata Panduan

Pada saat terjadi perubahan drastis dalam organisasi kerja, perombakan reformasi undang-undang ketenagakerjaan dan krisis ekonomi yang terus-menerus dan defisit pekerjaan, perselisihan kerja menjadi ciri umum dari hubungan tempat kerja. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan semacam itu dengan cara yang damai, cepat, adil dan hemat biaya, yang kemungkinan dapat menghindari keresahan sosial dan untuk menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja semakin menarik perhatian pembuat kebijakan nasional dan internasional dan komunitas praktisi di bidang hubungan industrial dan penyelesaian perselisihan.

Dalam beberapa tahun terakhir, ada peningkatan permintaan oleh pemerintah dan mitra sosial terkait dukungan teknis ILO dalam kelembagaan dan peningkatan kapasitas badan-badan yang baru dibentuk untuk penyelesaian perselisihan kerja secara damai, serta untuk membantu dan memfasilitasi proses perundingan bersama melalui pengembangan dan/penguatan mekanisme konsiliasi/mediasi ketenagakerjaan.

Panduan ini dibuat sebagai alat sub-kawasan untuk mendukung bantuan teknis ILO di bidang pencegahan dan penyelesaian perselisihan di negara-negara Eropa Tengah dan Timur, bekerja sama dengan Komisi Hubungan Kerja Irlandia (WRC). Ini adalah buah dari kemitraan antara ILO dan WRC di bawah Nota Kesepahaman, serta upaya kolaboratif antara Tim Dukungan Teknis Kerja Layak ILO dan Kantor ILO untuk Eropa Tengah dan Timur (DWT-CO Budapest), Bagian Tata Kelola dan Departemen Tripartit (GOVERNANCE) ILO, dan Pusat Pelatihan Internasional ILO (ITC) di Turin.

Panduan ini disusun sebagai revisi dari Panduan Praktis ILO tentang Konsiliasi dalam Perselisihan Industrial, yang pertama kali dibuat pada 1973 dan diperbarui pada 1988. Kevin Foley dan Maedhbh Cronin menulis revisi ini untuk memperbarui isinya dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan, ekonomi, praktik dan perubahan lain yang terjadi di bidang konsiliasi/mediasi dalam beberapa dasawarsa terakhir. Panduan ini juga berisi studi kasus dari sejumlah lembaga penyelesaian perselisihan Eropa untuk menggambarkan bagaimana konsiliasi/mediasi benar-benar bekerja dalam membantu perundingan bersama dan menyelesaikan perselisihan kerja bersama. Ini dimaksudkan untuk digunakan sebagai alat pelatihan dalam Kursus Sertifikasi ITC tentang Konsiliasi/Mediasi dan di sub-wilayah, dan selanjutnya akan diterbitkan sebagai perangkat global dengan studi kasus dari kawasan lain.

Konsep ini diujicobakan di Montenegro dan Rumania dan diabsahkan di Montenegro pada April 2015 dengan konsiliator/mediator dan direktur badan penyelesaian perselisihan dari



Bosnia dan Herzegovina, Bulgaria, Makedonia Bekas Republik Yugoslavia, Montenegro, Rumania, dan Serbia.

Umpan balik yang sangat positif mengenai dampak praktis dan langsung dari Panduan ini mendorong kami untuk percaya bahwa informasi dan saran yang diberikan tidak hanya sangat kaya dan bermanfaat, tetapi juga mampu membuat perubahan yang signifikan dalam praktik konsiliasi pekerja/mediasi di sub-kawasan.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada penulis Kevin Foley, mantan direktur Layanan Konsiliasi, Mediasi dan Penyelesaian Dini di Komisi Hubungan Kerja dan saat ini Wakil Ketua Pengadilan Perburuhan Irlandia, yang berpengalaman lebih dari 30 tahun di arena penyelesaian perselisihan kerja, dan yang gagasan serta antusiasmenya terbukti berperan penting bagi keberhasilan proyek, dan Maedhbh Cronin, mantan Konsiliator Senior dalam Layanan Konsiliasi di Komisi Hubungan Kerja dan saat ini adalah Asisten Kepala, Kebijakan UKM dan Kewirausahaan, Departemen Pekerjaan, Perusahaan dan Inovasi, Irlandia.

Penghargaan khusus disampaikan kepada rekan-rekan ILO: Cristina Mihes (DWT/CO Budapest), yang telah mengoordinasikan proyek dan bertanggung jawab atas versi final Panduan ini; Minawa Ebisui (LABOURLAW), yang memberikan masukan substantif untuk Pendahuluan dan Bab 1 Panduan ini, serta komentar berharga pada berbagai tahap penyusunan Panduan; Sylvain Baffi (ITC Turin), yang memberikan masukan dan arahan yang mendalam selama proses perancangan, uji coba, dan pengabsahan Panduan; Carlos Carrion Crespo atas komentarnya yang bermanfaat pada konsep Panduan; Corinne Vargha (NORMES) dan Colin Fenwick (LABOURLAW) atas dukungan mereka secara keseluruhan terkait Panduan.

Terima kasih juga kepada Borislav Radic (direktur Badan Penyelesaian Damai Perselisihan Kerja Republika Srpska-Bosnia dan Herzegovina), Vladimir Boyadjiev (direktur Institut Nasional untuk Konsiliasi dan Arbitrase Perselisihan Kerja Bersama Bulgaria), Zdenka Burzan (direktur Badan Penyelesaian Damai Perselisihan Kerja Montenegro), Serghei Mesaros (direktur Kantor Mediasi Kerja Rumania), Mile Radivojevic dan Dejan Kostic (direktur Badan Penyelesaian Damai Perselisihan Kerja Serbia saat ini dan sebelumnya) atas kontribusi dan umpan balik mereka yang bermanfaat selama proses penyusunan dan pengabsahan Panduan.

Terima kasih akhirnya kami sampaikan kepada Krisztina Homolya (DWT/CO Budapest), serta kepada Alfred Topi (Koordinator Nasional ILO di Albania), Lejla Tanovic (Koordinator Nasional ILO di Bosnia dan Herzegovina), Emil Krstanovski (Koordinator Nasional ILO di Republik Yugoslavia Makedonia), Oxana Lipcanu dan Ala Lipciu (Koordinator Nasional ILO di Moldova), Jasna Pocek (koordinator proyek di Montenegro), dan Jovan Protic (Koordinator Nasional ILO di Serbia), yang memberikan bantuan berharga dalam penyelenggaraan uji coba, pengabsahan dan pencetakan Panduan.

Antonio Graziosi
Direktur

DWT/CO Budapest

Daftar Isi

Prakata	1
Pengantar	7
Tujuan Panduan	7
Target Pengguna	7
Bagaimana Panduan dapat digunakan	8
Struktur Panduan	8
Metodologi	9
Definisi Penting dan Sumbernya	10
Bab 1 – Gambaran Umum Konsiliasi	14
Jenis Perselisihan Kerja	14
Perselisihan Kepentingan Bersama	14
Perselisihan Hak Bersama.	15
Spektrum ADR dan di mana Konsiliasi sesuai	15
Kosakata	16
Ruang untuk Konsiliasi	17
Konsiliasi dan Perundingan Bersama	18
Konsiliasi dalam Perselisihan Kerja Individu	19
Arbitrasi	20
Sukarela dan Paksaan - Lingkungan Ideal untuk Konsiliasi.	21
Inti dari Proses Konsiliasi.	22
Pemilihan Konsiliator	23
Bab 2 – Kualitas, Kualifikasi, Pelatihan dan Sertifikasi	27
Kualitas Pribadi	28
Orang – Kepribadian, Latar Belakang dan Pengalaman	28
Masalah – Termasuk Lingkungan Luar	31
Proses – Batasan dan Cakupan	35
Kesadaran dan Keterampilan Diri	35
Pelatihan dan Pengembangan	37
Kualifikasi Profesional	38



Akreditasi	39
Bab 3 – Persiapan untuk Konsiliator	41
Persiapan Umum/Lingkungan	42
Persiapan Spesifik Kasus	44
Orang	45
Proses	48
Diri sendiri	49
Persiapan Praktis untuk Rapat	50
Bab 4 – Masuknya Konsiliator ke dalam Perselisihan Masalah: Mendeteksi Perselisihan	55
Masalah	56
Proses: Waktu	57
Orang: Dasar Hubungan Konsiliator dengan Para Pihak	59
Penghormatan dan Pemahaman Para Pihak	60
Diri sendiri: Orientasi	61
Bab 5 – Jenis-Jenis Rapat dan Persiapan	63
Rapat Gabungan	63
Rapat Terpisah atau Kaukus	66
Rapat Khusus	68
Rapat Kelompok Kecil/Kelompok Terpisah	69
Konsiliasi Melalui telepon	70
Bab 6 – Pelaksanaan Rapat dan Masalah Umum	75
Rapat gabungan	77
Rapat Terpisah (Kaukus)	80
Penundaan	84
Berurusan dengan Media dalam Konsiliasi	85
Media Sosial	86
Bab 7 – Pola Konsiliasi	89
Tahap-tahap Konsiliasi	91
Tahap Awal/Eksplorasi	91
Tahap Membangun Hubungan	93
Tahap Uji Realitas	94
Tahap Pemecahan Masalah	96
Tahap Solusi	98
Tahap Menangkap Kesepakatan	102
Tahap Penutup	102





Fokus pada Beberapa Tantangan dalam Proses Konsiliasi	102
Konsiliasi Perbedaan Antar Pihak	102
Berurusan dengan Kasus-kasus Sulit: 'Lingkup Konsiliasi'	103
Perselisihan Berbasis Fakta dan Tekanan pada Konsiliator untuk Mengambil Peran	104
Pemogokan dan Penutupan Kerja.	106
Bab 8 – Teknik dan Gaya Konsiliasi	109
Teknik dan Peran	109
Orang	110
Masalah	110
Proses	110
Diri Sendiri	111
Menghadapi Orang Sulit	113
Berurusan dengan Orang	114
Pemecahan Masalah dengan Orang	115
Gaya Konsiliasi	116
Jenis Perselisihan Berbeda, Gaya Berbeda?	118
Bab 9 – Berkontribusi pada Pencegahan Perselisihan	121
Layanan Saran	122
Kebijakan dan Prosedur Tingkat Internal/Tempat Kerja	124
Pendidikan dan Informasi	125
Saluran Telepon Bantuan	125
Lampiran 1 Studi Kasus	129
Lampiran 2 Saran Cepat untuk Konsiliator berdasarkan Panduan ini	149



Pengantar

Tujuan Panduan

Panduan ini bertujuan untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan praktis para konsiliator yang memberikan bantuan pihak ketiga kepada pihak-pihak yang berselisih dalam mencapai kesepakatan atas perselisihan yang timbul dari perundingan bersama.¹ Tujuan yang lebih luas dari Panduan ini adalah mempromosikan perundingan bersama dan hubungan industrial yang sehat.

Panduan ini memberikan kerangka acuan bagi para konsiliator untuk merefleksikan peran mereka dalam membantu pihak-pihak yang terlibat dalam perundingan bersama. Ini terutama membahas bentuk-bentuk perilaku, pendekatan, teknik dan sikap yang memungkinkan para konsiliator untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien, yang bertujuan untuk merangsang pemikiran aktif para konsiliator tentang perilaku mereka dan pendekatan mereka terhadap pekerjaan mereka dalam membantu para pihak untuk menyelesaikan perbedaan mereka dalam perselisihan.

Tantangan utama bagi konsiliator adalah membuat perubahan atas ketidaksepakatan para pihak sehingga potensi kesepakatan dapat ditingkatkan. Panduan ini menjadi pijakan untuk mengartikulasikan faktor-faktor kunci yang membuat keterlibatan konsiliator menjadi berharga dalam penyelesaian ketidaksepakatan dan perselisihan.

Persyaratan mendasar dari para konsiliator, pada awalnya, adalah bahwa mereka sepenuhnya harus memahami peran mereka dan parameter mandat mereka sebagai pihak ketiga yang mandiri dan tidak memihak. Panduan ini bertujuan untuk memberikan kerangka pemahaman yang jelas kepada konsiliator yang memungkinkan respons yang mendekati naluri terhadap banyak dan beragam tekanan yang akan diberikan kepada mereka dalam situasi perselisihan yang aktif.

Panduan ini dimaksudkan untuk mendukung praktik reflektif dan menjadi dasar untuk mengangkat berbagai topik dan subjek untuk dipertimbangkan, di mana konsiliator aktif dapat membuat perenungan di sepanjang karier mereka.

Target Pengguna

Panduan ini dapat digunakan oleh para konsiliator yang bekerja atau baru direkrut di berbagai negara di bawah kondisi nasional yang berbeda. Panduan ini tidak bertujuan untuk membahas berbagai kerangka hukum dan kelembagaan nasional untuk penyelesaian perselisihan kerja bersama. Meskipun dirancang untuk digunakan sebagai bahan ajar untuk melatih para konsiliator yang baru diangkat, ini juga dimaksudkan untuk menjadi

¹ Ada perbedaan yang jelas antara istilah “konsiliasi” dan “mediasi” di beberapa negara, sementara di negara lain istilah ini digunakan secara bergantian. Dalam Panduan ini, istilah “konsiliasi” digunakan secara keseluruhan, untuk merujuk pada proses di mana pihak ketiga membantu pihak-pihak yang berselisih dalam mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama.



alat yang berguna bagi para konsiliator yang ada dalam memeriksa dan merenungkan peran mereka. Panduan ini tidak menjelaskan gaya konsiliasi yang sempurna. Setiap konsiliator akan memiliki gaya yang mencerminkan kepribadian dan budaya mereka. Panduan ini memberikan peta jalan bagi konsiliator untuk mengembangkan gaya efektif mereka sendiri melalui refleksi terstruktur tentang peran tersebut. Meskipun fokus utama Panduan ini adalah pada perselisihan kepentingan bersama yang timbul dari perundingan bersama, informasi yang diberikan dalam beberapa bab mungkin menarik untuk konsiliasi perselisihan kerja individu.

Bagaimana Panduan dapat digunakan

Panduan ini dapat digunakan baik sebagai butir rujukan yang berdiri sendiri untuk konsiliator saat ini dan konsiliator yang sudah lama berlatih atau sebagai bagian dari program pelatihan untuk konsiliator yang baru ditunjuk.

Bab-bab diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan seorang konsiliator untuk merenungkan hanya satu aspek dari peran mereka, tetapi secara merata mencakup semua aspek konsiliasi dari konseptual hingga yang sangat praktis.

Struktur Panduan

Panduan ini tidak bekerja atas dasar bahwa ‘konsiliator dilahirkan dan tidak dibuat’. Konsiliasi bukanlah suatu bentuk sihir - ini adalah penerapan teknik dan struktur untuk dialog antara pihak-pihak yang berselisih.

Panduan ini disusun sedemikian rupa untuk membawa pembaca secara bertahap melalui pemahaman tentang proses konsiliasi. Di berbagai negara, proses konsiliasi, sebagaimana diuraikan di sini, dapat disebut secara berbeda atau istilah konsiliasi dapat merujuk pada proses yang berbeda.

Dari pengaturan konteks dan mengidentifikasi apa yang dimaksud dengan konsiliasi, Panduan ini kemudian mengantarkan pembaca memahami kualitas personal, kualifikasi dan persiapan yang diperlukan untuk menjadi konsiliator yang efektif. Ini adalah peralatan pekerjaan konsiliator.

Ini mengarah pada pendalaman kepraktisan yang terlibat dalam proses dan penerapan alat yang diidentifikasi sampai proses konsiliasi, dari kontak awal dengan para pihak hingga prosesnya itu sendiri.

Panduan ini kemudian juga melihat pola konsiliasi dan teknik yang dapat diterapkan ketika berada dalam konsiliasi.

Karena semua aspek kualitas personal, penerapan praktis, tahap dan teknik saling terkait, ada beberapa pengulangan tema di seluruh Panduan – kebutuhan untuk memahami peran dan mandat Anda sebagai konsiliator dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan agar efektif; kebutuhan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan baik; pentingnya tidak memihak, kerahasiaan dan komitmen; dan kebutuhan akan refleksi diri, semuanya merupakan tema yang diulang-ulang dalam Panduan ini.

Lampiran 1 berisi studi kasus untuk menjelaskan beberapa butir yang dibuat dan untuk menggambarkan contoh berbagai perselisihan kerja yang umumnya dapat mengambil manfaat dari kerja para konsiliator. Studi kasus ini juga dapat berdiri sendiri sebagai bahan refleksi oleh konsiliator tentang bagaimana mereka mendekati kasus yang bersangkutan dan dapat memberikan dasar yang baik untuk diskusi pelatihan.

Akhirnya, Panduan ini melihat bagaimana konsiliator dapat berkontribusi pada pencegahan perselisihan.

Pada dasarnya, Panduan ini berkaitan dengan eksplorasi dan refleksi tentang apa yang dapat dilakukan seorang konsiliator untuk membantu pihak-pihak yang berselisih menemukan solusi yang dapat diterima bersama, yang merefleksikan keadaan nasional yang membawa mereka ke proses konsiliasi.

Konsiliator yang efektif adalah seorang profesional yang berkomitmen pada praktik reflektif, terus-menerus mengevaluasi dan mempertimbangkan kinerja mereka sendiri.

Metodologi

Panduan ini dikembangkan sebagai alat subregional untuk mendukung bantuan teknis ILO di bidang pencegahan dan penyelesaian perselisihan di negara-negara Eropa Tengah dan Timur, bekerja sama dengan Komisi Hubungan Kerja Irlandia (LRC, sekarang dikenal sebagai Komisi Hubungan Tempat Kerja). Ini adalah buah dari kemitraan antara ILO dan LRC di bawah Nota Kesepahaman, serta upaya kolaboratif antara Tim Dukungan Teknis Kerja Layak ILO dan Kantor ILO di Eropa Tengah dan Timur (DWT-CO Budapest), Departemen Tata Kelola dan Tripartit ILO (GOVERNANCE), dan Pusat Pelatihan Internasional ILO di Turin. Kemudian diabsahkan di Montenegro pada April 2015 dengan konsiliator/mediator administrasi tenaga kerja dan mereka yang mewakili agen penyelesaian perselisihan dari Bosnia dan Herzegovina, Bulgaria, Bekas Republik Yugoslavia Makedonia, Montenegro, Rumania dan Serbia. Panduan ini dimaksudkan untuk digunakan di sub-kawasan, dan selanjutnya akan diterbitkan sebagai perangkat global dengan studi kasus di regional lain.

Panduan ini disiapkan sebagai revisi dari Panduan Praktis ILO tentang Konsiliasi dalam Perselisihan Industrial, yang pertama kali disusun pada 1973 dan diperbarui pada 1988. Kevin Foley² dan Maedhbh Cronin³ menulis revisi ini untuk memperbarui konten dan menghapus atau membingkai ulang acuan yang sudah usang. Para penyusun berusaha untuk merevisi baik bahasa maupun informasi praktis yang terkandung dalam Panduan untuk mempertimbangkan perubahan lingkungan, ekonomi, praktik, dan perubahan lain yang telah terjadi di bidang konsiliasi dalam beberapa dekade terakhir.

Revisi ini juga bertujuan untuk memodernisasi bahasa yang digunakan dalam teks itu sendiri dan untuk memberikan model dan studi kasus yang dapat merangsang para konsiliator dengan cara yang berbeda untuk merefleksikan peran dan gaya konsiliasi mereka

2 Kevin Foley, BBS, sebelumnya Direktur Layanan Konsiliasi, Mediasi dan Penyelesaian Dini di Komisi Hubungan Kerja dan saat ini Wakil Ketua Pengadilan Perburuhan, Irlandia.

3 Maedhbh Cronin, B.Comm, MBS, Asisten Kepala, Kebijakan UKM dan Kewirausahaan, Departemen Pekerjaan, Perusahaan dan Inovasi, Irlandia.



sendiri. Panduan baru ini juga mencakup berbagai model praktis yang dikembangkan dan digunakan oleh LRC dan lembaga penyelesaian perselisihan lainnya untuk memberikan kejelasan pada praktik/teknik jika relevan -- model ini dikreditkan kepada pencetusnya sepanjang relevan. Panduan ini juga berisi studi kasus dari sejumlah lembaga penyelesaian perselisihan yang menyediakan layanan konsiliasi (Lampiran 1). Berbagai situs dan pencarian internet juga memberikan informasi tambahan.

Definisi Penting dan Sumbernya

Untuk tujuan Panduan ini, istilah konsiliasi dan mediasi adalah sinonim dan istilah konsiliasi akan digunakan untuk mewakili keduanya.⁴

Konsiliasi didefinisikan dalam Panduan ini sebagai “suatu proses di mana pihak ketiga yang mandiri membantu para pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama dalam menyelesaikan perselisihan mereka”.⁵ (lihat Kosakata, Bab 1 tentang Ikhtisar Konsiliasi, untuk lebih jelasnya.)

Perselisihan kerja bersama didefinisikan dalam Panduan ini sebagai “perselisihan yang timbul selama perundingan perjanjian atau yang timbul sehubungan dengan penafsiran dan penerapan perjanjian”⁶, meskipun Panduan ini lebih berfokus pada perselisihan kepentingan.

Perselisihan yang timbul selama perundingan bersama mengenai syarat dan kondisi kerja dikategorikan sebagai “perselisihan kepentingan”. Di sisi lain, perselisihan yang timbul dalam penafsiran dan penerapan syarat dan ketentuan kerja yang terkandung dalam perjanjian yang ada, yang dapat diduga pelanggarannya, atau dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku dikategorikan sebagai “perselisihan hak”.⁷

Penting untuk menetapkan prosedur terpisah penyelesaian perselisihan hak dan kepentingan. Meskipun dimungkinkan untuk membawa konsiliasi sebagai proses penyelesaian perselisihan hak, para pihak harus dapat meminta bantuan pengadilan ketika gagal.

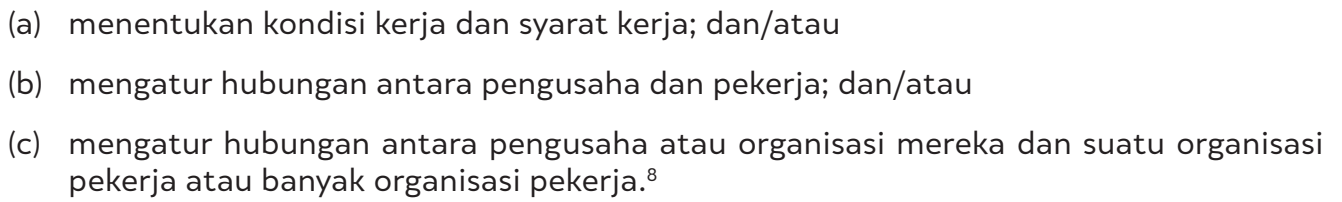
Perundingan bersama “mencakup ke semua perundingan yang terjadi antara pengusaha, sekelompok pengusaha atau lebih organisasi pengusaha, di satu sisi, dan satu organisasi pekerja atau lebih (selanjutnya, serikat pekerja), di sisi lainnya, untuk:

4 Di beberapa negara tidak ada perbedaan antara konsiliasi dan mediasi, dalam hukum maupun praktik, sementara di negara lain perbedaannya ditentukan oleh tingkat intervensi dan waktu dalam prosesnya.

5 Sistem Penyelesaian Perselisihan Kerja: Pedoman untuk Peningkatan Kinerja, ILO, 2013

6 Lihat Paragraf 8, Rekomendasi Perundingan Bersama ILO, 1981 (No. 163) dan Perundingan Bersama: Panduan Kebijakan, ILO, 2015: tersedia di http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm.

7 Menurut Komite Ahli Penerapan Konvensi dan Rekomendasi (CEACR), “perselisihan dapat timbul dalam proses penentuan syarat dan ketentuan kerja jika para pihak mengklaim hak baru atau berusaha menetapkan kewajiban baru (perselisihan atas kepentingan) atau dalam penafsiran dan penerapan syarat dan ketentuan kerja yang terkandung dalam perjanjian yang ada, pelanggaran yang dapat diduga, atau dalam undang-undang dan peraturan saat ini (perselisihan kepentingan).” Perundingan bersama dalam pelayanan publik: Langkah ke depan – Survei umum tentang hubungan kerja dan perundingan bersama dalam pelayanan publik, ILO, Jenewa, 2013.



▶▶▶ 11 ▶▶▶





Bab 1: Ikhtisar Konsiliasi

Tujuan Konsiliasi adalah untuk mengubah pertarungan dua dimensi menjadi eksplorasi tiga dimensi yang mengarah pada rancangan hasil”⁹ (Edward de Bono, 1986).

Tujuan dari bab ini adalah memaparkan makna dan konteks dari berbagai aspek konsiliasi dalam perselisihan kerja. Bagian pertama dari bab ini berusaha menguraikan jenis-jenis perselisihan dan relevansinya dengan konsiliator; mengatur kosa kata di seputar apa yang kita maksud dengan konsiliasi; membedakan antara perselisihan bersama dan individu dan bagaimana hal tersebut berdampak pada kerja konsiliator; dan mengidentifikasi di mana konsiliasi sesuai dengan spektrum mekanisme penyelesaian perselisihan alternatif.

Bagian kedua dari bab ini melihat lingkungan yang ideal untuk konsiliasi dalam perselisihan bersama, dan fungsi kunci, serta pada pemilihan konsiliator.

Jenis Perselisihan Kerja

Perselisihan kerja secara luas dapat dikategorikan dalam dua cara - perselisihan kerja bersama dan individual. Selanjutnya, perselisihan kerja bersama dapat berupa: a) perselisihan kepentingan (tentang hak baru) atau b) perselisihan hak (tentang hak yang ada).

Perselisihan Kepentingan Bersama

Perselisihan kepentingan bersama adalah ketidaksepakatan di mana para pihak yang berunding tidak setuju atas penentuan syarat dan ketentuan kerja yang akan ditetapkan oleh perjanjian bersama yang baru atau atas modifikasi yang telah ditetapkan oleh perjanjian bersama yang ada. Umumnya perselisihan dalam kategori ini akan muncul dalam konteks perundingan bersama selama negosiasi atau perundingan ulang kesepakatan. Contoh masalah yang timbul dalam perselisihan tersebut dapat mencakup upaya para pihak untuk menyepakati tingkat upah yang berlaku di perusahaan, pengaturan kerja yang diterapkan atau tingkat produktivitas atau hasil yang diharapkan dalam perusahaan. Perundingan dalam hal-hal seperti itu umumnya merupakan masalah ‘memberi dan menerima’ – bersikukuh atau tawar-menawar. Praktik yang berlaku dalam perekonomian secara umum, atau di sektor-sektor ekonomi lainnya, dapat memberikan beberapa petunjuk tentang kemungkinan penyelesaian atau cara untuk menemukan kesepakatan.

Pada dasarnya, masalah dalam ‘perselisihan kepentingan’ dapat dirundingkan dan seringkali dapat dikompromikan atau setidaknya diatur dengan rancangan dan penyesuaian oleh para pihak yang berselisih.

⁹ De Bono, Edward, Konflik – Cara yang Lebih Baik untuk Menyelesaikannya (London: Penguin Books, 1986), hlm. 4.

Perselisihan Hak Bersama

Perselisihan bersama jenis kedua ini dapat timbul sehubungan dengan syarat dan ketentuan kerja yang diatur dalam undang-undang atau dalam perjanjian bersama di mana perjanjian tersebut mempunyai kekuatan hukum. Perselisihan tersebut biasanya berkaitan dengan situasi yang muncul selama penerapan perjanjian bersama atau ketika penafsiran dari perjanjian bersama yang ada ditentang oleh salah satu pihak. Isu-isu umum yang menimbulkan perselisihan seperti itu termasuk upah yang tidak dibayar, pengubahan jam kerja sepihak, tidak dilaksanakannya tingkat upah atau hari libur yang disepakati, praktik anti-serikat atau salah satu dari berbagai hak dan kewajiban yang ada yang diatur dalam undang-undang yang berlaku. perjanjian bersama yang berkekuatan hukum.

Perselisihan bersama atas hak dapat terjadi di seputar penafsiran yang berbeda oleh para pihak dalam perjanjian bersama tentang apakah serangkaian keadaan merupakan pelanggaran atas hak atau hak akibat hubungan atau bisa juga seputar pertanyaan perbaikan untuk pelanggaran hukum yang terbukti atau diduga atau dari perjanjian bersama.

Sifat dari proses konsiliasi adalah bahwa ia dapat memberikan kesempatan bagi para pihak untuk menguji penilaian mereka terhadap sumber informasi yang diketahui, atas dugaan pelanggaran hukum atau hak akibat hubungan, termasuk kasus hukum dan preseden. Proses 'pengujian realitas' itu dapat, dengan sendirinya, mendorong kemungkinan kesepakatan dan penyelesaian sukarela. Dalam proses itu, sementara konsiliator tidak memberikan penafsiran hukum atau perjanjian kerja bersama, mereka hadir sebagai individu yang akrab dengan kasus hukum dan mampu mengarahkan para pihak pada informasi yang tersedia dan sumber-sumber yang relevan. Namun, meskipun dimungkinkan untuk membawa konsiliasi dalam perselisihan hak, salah satu pihak yang berselisih juga harus dapat meminta bantuan kepada otoritas peradilan mandiri atau badan kuasi-ajudikatif, jika perselisihan tetap tidak terselesaikan.

Isu utama bagi konsiliator dalam membantu dialog para pihak dalam perselisihan kepentingan atau hak adalah menemukan alasan-alasan yang tersedia untuk terjadinya kesepakatan. Dalam perselisihan kepentingan, secara umum, para pihak bebas untuk menyelesaikan dengan hasil apa pun, tanpa terhalang oleh faktor hukum. Dalam perselisihan hak, parameter tertentu sudah jelas membatasi ruang lingkup bagi para pihak untuk menemukan kesepakatan mereka sendiri.

Panduan ini difokuskan pada tantangan bagi konsiliator dalam hal mengumpulkan secara terpisah apa saja yang dapat disepakati oleh para pihak sendiri melalui dialog, sehingga tidak ada lagi ketidaksepakatan.

Spektrum ADR dan di mana Konsiliasi dapat Masuk

Mekanisme penyelesaian perselisihan alternatif (ADR) mencakup setiap proses untuk menyelesaikan perselisihan sebelum beralih ke aksi industrial atau ajudikasi. Beberapa dari proses ini, dan kegunaannya dalam kaitannya dengan perselisihan kerja,



perlu mempertimbangkan prioritas yang diberikan pada pemeliharaan hubungan yang berkelanjutan antara pihak-pihak yang berselisih.

Jelas bahwa upaya untuk menyelesaikan perselisihan melalui kesepakatan antara para pihak yang berbeda dari penyelesaian berdasarkan perintah atau pendapat pihak ketiga lebih mendukung kelanjutan hubungan antara para pihak. Penekanan pada dialog, jika perlu didukung oleh konsiliasi, kemungkinan besar akan memfasilitasi pemeliharaan hubungan yang berkelanjutan, berdasarkan saling pengertian dan rasa hormat, dan penyelesaian perselisihan dengan cara yang dipahami dan diterima oleh kedua belah pihak. Situasi pemahaman dan penerimaan sukarela seperti itu lebih mungkin menjadi dukungan konstruktif untuk hubungan yang berkelanjutan.

Kosa kata

Penyelesaian perselisihan kerja umumnya dicapai melalui rangkaian mekanisme yang terbatas – dengan dialog antara para pihak, di mana dialog dilakukan dengan bantuan pihak ketiga atau melalui rekomendasi yang dapat diterima atau disepakati para pihak, atau melalui adjudikasi oleh pengadilan atau otoritas kuasi yudisial berupa perintah, penetapan, amar atau putusan yang mengikat.

Panduan ini didasarkan pada konsep bantuan dialog yang berfokus pada perselisihan kerja/penyelesaian ketidaksepakatan yang disebut “konsiliasi” atau “mediasi”, tergantung pada konteks negara.

Konsiliasi pada dasarnya adalah praktik pembuatan perdamaian. Istilah “konsiliasi” dan “mediasi” secara hukum didefinisikan berbeda di beberapa negara, tetapi di negara lainnya definisi atau perbedaan hukum tidak ada. Bahkan di mana kedua istilah tersebut didefinisikan secara hukum, tetap ada penafsiran dan praktik yang berbeda.

Untuk tujuan Panduan ini, “konsiliasi” dan “mediasi” dianggap sebagai istilah yang setara yang mengacu pada jenis bantuan pihak ketiga yang pada dasarnya sama kepada para pihak dalam mencapai solusi yang dapat diterima bersama oleh mereka sendiri.

Mengenai perselisihan kepentingan (perselisihan industrial), Rekomendasi Konsiliasi dan Arbitrase Sukarela ILO, 1951 (No.92) menetapkan bahwa prosedur konsiliasi sukarela “harus bebas biaya dan cepat” dan bahwa “ketentuan harus dibuat untuk memungkinkan prosedur digerakkan, dengan baik atas prakarsa salah satu pihak yang berselisih atau ex-officio oleh otoritas konsiliasi sukarela”. Rekomendasi No. 92 lebih lanjut menyatakan bahwa “jika suatu perselisihan telah diajukan ke prosedur konsiliasi dengan persetujuan semua pihak yang terkait, semua pihak tersebut harus didorong untuk tidak melakukan pemogokan dan penutupan kerja sementara konsiliasi sedang berlangsung”. Konsiliasi dengan demikian merupakan proses yang dapat dimulai atas permintaan salah satu pihak yang berselisih, dengan pihak lain yang kemudian diminta untuk bergabung dalam proses tersebut. Konsiliasi dilakukan oleh individu ketiga yang netral dan mandiri – konsiliator. Seorang konsiliator ditempatkan pada posisi di mana ia duduk di depan kedua pihak yang belum berhasil menyelesaikan perselisihan mereka sendiri. Panduan ini membahas apa yang dapat dilakukan oleh orang tersebut – yang disebut dalam dokumen ini sebagai konsiliator – untuk membantu para pihak.

Untuk tujuan Panduan ini, **ketidaksepakatan** antara pengusaha, kelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha, di satu sisi, dan satu atau lebih organisasi pekerja (serikat pekerja) di sisi lain, digambarkan sebagai **perselisihan**.

Perselisihan paling efektif diselesaikan pada titik yang paling dekat dengan titik asalnya, dan proposisi itu di beberapa negara mengarah pada upaya dinamis untuk mendorong dan mendukung keterlibatan yang cukup jauh sebelum menyerukan pemogokan atau bentuk aksi industrial lainnya.

Panduan ini tidak akan fokus pada bagaimana para pihak mencapai konsiliasi tetapi akan fokus pada aktivitas/peristiwa aktual yang terjadi di ‘ruang untuk konsiliasi’ kapan pun muncul.

Ruang untuk Konsiliasi

Ketika kita berbicara tentang “ruang untuk konsiliasi” yang kita maksud adalah tempat di mana dua pihak memiliki kapasitas untuk mencapai kesepakatan untuk menyelesaikan perselisihan. Artinya, di mana infrastruktur hukum dan hubungan industrial di negara tersebut memungkinkan para pihak untuk menyelesaikan masalah yang sedang dibahas dengan kesepakatan di antara mereka. Ruang untuk konsiliasi itu adalah wilayah konsiliator.

Ruang untuk konsiliasi muncul dalam konteks yang berbeda di seluruh dunia. Proses yang dilakukan dalam Panduan ini adalah kegiatan pihak ketiga yang mandiri dan netral untuk membantu para pihak menemukan kesepakatan di antara mereka tentang suatu hal yang sedang diperselisihkan. Praktik ini harus disesuaikan dengan konteks perselisihan tertentu dan perilaku konsiliator juga menyesuaikan dengan keadaan. Pertanyaan kunci bagi konsiliator adalah untuk mengidentifikasi dan memahami perilaku dan kegiatan yang dapat mereka lakukan dalam memberikan kontribusi pada penyelesaian perselisihan dan Panduan ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan menjelaskan masalah ini.

Dalam proses konsiliasi, dasar-dasar tertentu berlaku untuk konsiliator:

- Konsiliator tidak memiliki wewenang untuk membuat ketetapan, penilaian atau penerapan dalam proses.
- Konsiliator secara krusial tidak memiliki peran dalam menginstruksikan para pihak tentang apa yang harus mereka setuju.
- Konsiliator tidak memiliki fungsi dalam memberikan saran hukum atau penafsiran hukum.

Konsep kunci dalam proses ini adalah bahwa para pihak punya rasa ‘kepemilikan’ dalam perselisihan mereka sejak awal dan akan punya ‘kepemilikan’ dalam hasil proses – apakah hasil itu berbentuk kesepakatan, perbedaan pendapat yang menyempit, atau ketidaksepakatan nyata yang berlanjut.



Konsiliasi dengan demikian dapat digambarkan sebagai proses di mana pihak ketiga yang mandiri diizinkan oleh pihak-pihak yang berselisih untuk mengelola diskusi mereka. Konsiliator dapat diharapkan menciptakan lingkungan yang aman untuk keterlibatan dan mengelola diskusi yang menghasilkan pertimbangan yang rasional dan rapi tentang masalah yang menimbulkan ketidaksepakatan. Proses ini difokuskan untuk memungkinkan semua pihak dapat mempertimbangkan semua pilihan yang tersedia sehingga saling dapat menerima hasilnya.

Konsiliasi dan Perundingan Bersama¹⁰

Konvensi Perundingan Bersama ILO, 1981 (No. 154) menetapkan bahwa badan-badan dan prosedur-prosedur untuk penyelesaian perselisihan kerja harus dipahami sedemikian rupa sehingga berkontribusi pada promosi perundingan bersama. Konsiliasi dapat menjadi bagian dari proses perundingan bersama. Rekomendasi Perundingan Bersama ILO, 1981 (No. 163) lebih lanjut mengatur bahwa tindakan harus diambil untuk menciptakan prosedur yang dapat membantu para pihak dalam menemukan penyelesaian sendiri atas perselisihan yang berkaitan dengan perundingan, penafsiran dan penerapan perjanjian. Konvensi Hubungan Kerja (Pelayanan Publik) ILO, 1978 (No. 151) juga menegaskan prinsip bahwa penyelesaian perselisihan terkait dengan penentuan syarat dan kondisi kerja harus diupayakan melalui mekanisme yang mandiri dan tidak memihak, seperti konsiliasi, mediasi dan arbitrase, yang menjamin kepercayaan dari pihak-pihak yang terlibat.

Jika proses konsiliasi dimasukkan sebagai bagian dari proses perundingan bersama, orang-orang dengan siapa konsiliator akan terlibat adalah orang-orang yang bertindak untuk kepentingan diri mereka sendiri dan pihak lain. Tujuan para perunding serikat pekerja adalah untuk mencapai suatu posisi yang kemudian akan dipertimbangkan secara bersama oleh kelompok yang lebih luas. Demikian pula, pengusaha dalam banyak keadaan hadir dalam proses perundingan bersama. Misalnya, sektor atau industri tertentu mungkin memiliki pengaturan untuk melakukan perundingan mengenai hal-hal tertentu berdasarkan industri atau sektor secara luas. Pengaturan semacam itu menghasilkan dinamika di pihak pengusaha yang menempatkan perunding yang didelegasikan ke meja perundingan dengan tujuan mencapai posisi untuk dipertimbangkan oleh kelompok yang lebih luas.

Tantangan utama bagi konsiliator adalah memahami sifat lingkungan di mana pihak-pihak yang berselisih beroperasi. Dalam perundingan bersama, orang-orang di meja perundingan mewakili orang lain. Konsiliator, agar efektif, harus bekerja untuk memahami tekanan di mana kedua tim perundingan di lingkungan kolektif beroperasi dan memang ini untuk memahami pengaturan pengambilan keputusan akhir dari kedua belah pihak. Memahami aspek-aspek ini akan memungkinkan konsiliator, sebagai manajer dari proses, untuk mengatasi tantangan ‘mengelola konstituen’ yang dihadapi oleh perunding yang didelegasikan termasuk mengelola persepsi eksternal dari proses konsiliasi itu sendiri baik melalui media atau proses komunikasi lainnya.

Pemahaman kunci bagi konsiliator adalah bahwa meja perundingan di lingkungan kolektif pada umumnya bukanlah forum pengambilan keputusan akhir. Meja perundingan adalah forum di mana bentuk masalah, yang akan diputuskan kemudian, dibangun oleh para perunding.

¹⁰ Perundingan Bersama: Panduan Kebijakan, ILO, 2015: tersedia di http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang--en/index.htm

Di sebagian besar negara, kerangka acuan intervensi seorang konsiliator dalam perselisihan kerja diatur oleh undang-undang itu sendiri atau protokol hukum. Namun, adalah berguna untuk merenungkan pertanyaan tentang waktu intervensi dari sudut pandang penyelesaian perselisihan murni. Di mana perundingan berlangsung dalam konteks kolektif, seringkali terjadi evolusi suasana hati dan keterbukaan terhadap bantuan yang terjadi. Seringkali, pada tahap awal keterlibatan, para perunding mengirimkan pesan kekuatan dan kredibilitas kepada konstituen mereka sendiri atau memang mengirim pesan niat dan tekad satu sama lain. Untuk konsiliator, tantangannya adalah untuk memahami ‘kimia’ dari perselisihan di keseluruhan waktu, sehingga penilaian dapat dibuat seputar waktu intervensi, apakah itu harus sedini mungkin – mungkin ketika para pihak benar-benar terlibat secara langsung dan sekarang membutuhkan bantuan; mungkin setelah pembicaraan langsung benar-benar ‘rusak’; mungkin sesaat sebelum tindakan pemaksaan (misalnya pemogokan atau penutupan kerja) terjadi; atau mungkin setelah tindakan pemaksaan tersebut dimulai. Setiap perselisihan kerja berbeda dalam ‘kimia’ dan konsiliator, agar efektif, harus menggunakan waktu dan upaya untuk memahami sifat perselisihan dan memutuskan kapan intervensi dengan cara mendukung dialog melalui konsiliasi akan menjadi yang paling efektif. Dalam lingkungan kolektif, konsiliator harus membuat penilaian-penilaian ini sambil memahami sifat hubungan antara semua aktor kunci di dalam dan di luar arena perundingan, misalnya hubungan antara organisasi pengusaha dan pengusaha, hubungan antara serikat pekerja dan pekerja.

Konsiliasi dalam Perselisihan Kerja Individu

Panduan ini tidak membahas konsiliasi dalam perselisihan individu. Ini hanya merujuk padanya untuk menyorot perbedaan dan persamaan dibandingkan dengan konsiliasi dalam perselisihan bersama.

Dalam lingkungan perselisihan individu, dinamika keterlibatan sangat berbeda dengan lingkungan bersama. Umumnya, jika timbul perselisihan yang memengaruhi satu individu, proses keterlibatan atau perundingan akan mencakup kehadiran individu yang terkena dampak. Oleh karena itu, konsiliator dapat memahami bahwa keterikatan emosional perunding terhadap masalah yang sedang dibahas cenderung tinggi. Meja perundingan juga mungkin menjadi forum pengambilan keputusan, sejauh individu yang terkena dampak umumnya akan menjadi pengambil keputusan dalam hal mencapai atau tidak mencapai kesepakatan akhir tentang masalah tersebut.

Tantangan bagi konsiliator dalam perselisihan individu hampir secara eksklusif berpusat pada rincian masalah yang diperselisihkan, dalam kerangka di mana pengambilan keputusan berlangsung dalam proses yang segera dan dinamis.

Tidak seperti lingkungan bersama, konsiliator tidak dibebani dengan tantangan persepsi eksternal dari proses dan ‘manajemen konstituen’ dengan cara yang sama seperti yang muncul dalam situasi di mana perunding, pada dasarnya, didelegasikan oleh orang lain.



Arbitrase

Panduan ini tidak membahas arbitrase sebagai suatu proses atau untuk menawarkan dukungan bagi mereka yang terlibat dalam arbitrase. Disebutkan pada proses di sini hanya untuk memudahkan pemahaman konsiliator tentang perbedaan antara konsiliasi dan arbitrase, serta lingkungan penyelesaian perselisihan secara umum.

Arbitrase adalah proses di mana seorang arbiter pihak ketiga yang tidak memihak mengadili suatu perselisihan dengan mengeluarkan putusan arbitrase. Ada dua jenis arbitrase. Arbitrase sukarela adalah prosedur di mana para pihak secara sukarela setuju untuk menyerahkan perselisihan mereka ke arbitrase dan menerima keputusan arbiter terkait. Sebaliknya, arbitrase wajib adalah prosedur di mana penggunaan arbitrase dikenakan baik secara langsung berdasarkan undang-undang, atau keputusan administratif atau atas inisiatif salah satu pihak, tanpa persetujuan kedua belah pihak, tetapi keputusan akhir mengikat para pihak. Sehubungan dengan perselisihan kepentingan bersama, persyaratan untuk menyelesaikan prosedur arbitrase sebelumnya merupakan kondisi yang dapat diterima untuk pelaksanaan hak mogok hanya jika kedua belah pihak secara sukarela setuju untuk menyerahkan perselisihan ke arbitrase.¹¹ Namun, setiap mekanisme penyelesaian perselisihan termasuk konsiliasi, mediasi, dan arbitrase sukarela harus benar-benar memfasilitasi perundingan, dan tidak boleh terlalu rumit atau lambat sehingga akan membuat pemogokan yang sah menjadi tidak mungkin. Arbitrase wajib untuk perselisihan kepentingan bersama dapat diterima dalam keadaan khusus tertentu di mana hak mogok dapat dibatasi secara sah.

Panduan ILO tentang Perundingan Bersama memberikan secara mendalam standar dan prinsip ILO dalam hal ini.¹²

Oleh karena itu, arbitrase pada dasarnya berbeda dengan konsiliasi. Dalam proses konsiliasi, para pihak memiliki tanggung jawab untuk merancang dan membentuk hasil yang dapat diterima oleh mereka berdua. Dalam proses arbitrase para pihak menyerahkan tanggung jawab tersebut kepada pihak ketiga – yakni arbiter. Peran para pihak adalah untuk secara jelas menguraikan posisi dan pandangan mereka kepada arbiter dan untuk menggambarkan hasil yang mereka yakini sesuai dari perspektif mereka. Tantangan arbiter adalah untuk memudahkan semua pihak dalam menetapkan posisi mereka dan untuk mengelola proses yang menjelaskan semua fakta dan pandangan yang relevan dengan cara yang menjaga keadilan yang alami.¹³ Pada akhirnya, arbiter memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang semua hal yang diperselisihkan dan untuk menetapkan penyelesaian dari hal-hal tersebut.

Di banyak yurisdiksi di mana arbitrase merupakan bagian dari kerangka hukum, keputusan arbiter bersifat final dan mengikat dengan banding yang hanya mungkin dilakukan pada suatu pokok hukum, misalnya pernyataan bahwa arbiter melakukan kesalahan hukum, tuduhan adanya paksaan, dan lain-lain. Seorang konsiliator menempati peran di mana tidak ada keputusan yang diperlukan dari mereka mengenai hasil yang sesuai untuk perselisihan yang diberikan. Konsiliator tentu memiliki peran dalam membantu para pihak

11 Rekomendasi Konsiliasi dan Arbitrase Sukarela ILO, 1951 (No. 92).

12 Perundingan Bersama: Panduan Kebijakan, ILO, 2015.

13 Keadilan Alami mengacu pada aturan melawan bias dan hak atas pemeriksaan yang adil. Dalam konteks ini mengacu pada hak kedua belah pihak untuk memiliki seorang arbiter yang tidak memihak yang akan memberikan kesempatan yang sama bagi kedua belah pihak untuk menyampaikan pandangan/posisinya dan kesempatan yang sama untuk menanggapi pandangan/posisi pihak lain.

untuk menilai kekuatan atau nilai dari posisi, klaim atau tuntutan mereka, tetapi mereka tidak memiliki peran dalam mengeluarkan pendapat dalam hal itu. Seorang arbiter, bagaimanapun, menempati peran di mana keputusan selalu diperlukan.

Pada dasarnya, sementara konsiliator akan terlibat dengan para pihak dan memfasilitasi dialog di antara mereka sehingga mereka dapat mencapai kesepakatan sendiri, konsiliator tidak dapat membuat keputusan atau penilaian atas suatu perselisihan. Arbiter selalu dituntut untuk membuat suatu temuan/keputusan yang menetapkan pandangannya terhadap hal-hal yang diperselisihkan.

Kesukarelaan dan Paksaan - Lingkungan Ideal untuk Konsiliasi

Jika kita dapat memahami bahwa konsiliasi adalah upaya untuk membantu para pihak yang berselisih menemukan kesepakatan satu sama lain, kita dapat mengidentifikasi dinamika yang tercipta sebagai akibat dari bagaimana para pihak mencapai konsiliasi. Hal ini dimungkinkan, dan ini adalah kasus di beberapa negara, untuk meminta para pihak berpartisipasi dalam proses konsiliasi, selama itu merupakan sarana yang dapat membantu para pihak mencapai kesepakatan secara sukarela. Rute wajib untuk konsiliasi biasanya disediakan oleh hukum atau dalam kesepakatan bersama yang mengikat. Namun, tidak mungkin memaksa pihak-pihak untuk setuju satu sama lain.

Oleh karena itu, ketika kita berbicara tentang konsiliasi sukarela atau wajib, kita berbicara tentang dasar untuk partisipasi pihak dalam proses dan bukan tentang apa yang terjadi dalam proses itu sendiri atau hasilnya.

Namun dalam praktiknya, di mana kedua belah pihak secara sukarela berpartisipasi dalam proses yang dirancang untuk membantu mereka mencapai kesepakatan sendiri, mereka cenderung bersedia untuk secara aktif mengeksplorasi semua kemungkinan untuk menemukan kesepakatan. Demikian pula, di mana para pihak berpartisipasi karena mereka diharuskan untuk melakukannya, kemungkinan besar komitmen mereka terhadap proses tidak sebesar yang seharusnya dan, akibatnya, tantangan untuk membantu para pihak untuk menemukan kesepakatan lebih besar.

Itu tidak berarti bahwa konsiliator tidak memiliki peran yang efektif dalam situasi di mana para pihak diharuskan untuk terlibat dalam proses tersebut. Namun, dalam kasus seperti itu, konsiliator mungkin harus meluangkan waktu untuk membuktikan nilai proses tersebut kepada para pihak.

Jika tidak ada tradisi, di suatu negara, pihak-pihak yang berpartisipasi dalam konsiliasi untuk menyelesaikan perselisihan kerja dan hubungan industrial, persyaratan seperti itu dapat menciptakan, dari waktu ke waktu, suatu lingkungan di mana para pihak memahami proses dan, pada waktunya, untuk menghargainya. sebagai sarana untuk menyelesaikan perselisihan. Demikian pula, di mana budaya perundingan bersama kurang berkembang, konsiliator juga dapat memainkan peran proaktif melalui proses konsiliasi dalam memberikan informasi tentang prosedur perundingan bersama dan nilai perundingan, yang membantu para pihak untuk memahami dan secara sukarela terlibat dalam perundingan bersama.



Setiap kali para pihak terlibat dalam proses karena mereka diharuskan untuk melakukannya, selain berusaha membantu para pihak untuk menemukan kesepakatan, konsiliator juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan pemahaman para pihak tentang nilai bahwa tidak hanya konsiliasi sebagai proses penyelesaian tetapi juga sebagai perundingan yang dibantu.

Dalam lingkungan yang ideal, proses konsiliasi terjadi atas permintaan para pihak. Idealnya, permintaan itu muncul dari penerimaan bersama mereka bahwa, terlepas dari upaya terbaik mereka dalam keterlibatan langsung, kemajuan akan memerlukan bantuan pihak ketiga yang mandiri dan terampil. Dalam situasi seperti itu, konsiliator dapat yakin bahwa para pihak berkomitmen pada gagasan untuk menemukan kesepakatan melalui dialog dan berkomitmen pada proses konsiliasi itu sendiri sebagai sarana untuk mencapai kesepakatan.

Sangat jarang menemukan lingkungan yang ideal untuk proses konsiliasi. Harus dipahami bahwa, bahkan di negara-negara di mana akses sukarela ke konsiliasi merupakan norma, pihak-pihak yang berpartisipasi dalam proses tersebut dapat merasa bahwa partisipasi mereka, pada kenyataannya, adalah diwajibkan. Misalnya, di mana suatu negara memiliki tradisi keterlibatan dalam konsiliasi untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan bersama, salah satu pihak mungkin merasa bahwa persepsi publik tentang penolakan untuk terlibat dalam proses oleh pengusaha atau serikat pekerja akan menjadi persepsi yang tidak masuk akal, apa pun manfaat yang mendasari posisi pihak dalam perselisihan. Oleh karena itu, suatu pihak mungkin merasa berkewajiban dikarenakan 'pengadilan opini publik' untuk berpartisipasi dalam proses konsiliasi.

Konsiliator, sebagaimana telah dinyatakan, memiliki tantangan terus-menerus untuk memahami konteks perselisihan di mana mereka terlibat dan ini termasuk memahami motivasi semua pihak dan tekanan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, dalam contoh pertama, konsiliator harus memahami komitmen para pihak terhadap proses konsiliasi itu sendiri.

Jika konsiliasi berlangsung dalam lingkungan sukarela, proses itu sendiri harus efektif dan bernilai dalam tantangan praktis membantu pihak-pihak untuk menemukan kesepakatan. Para pihak hanya akan terus berpartisipasi dalam proses konsiliasi atas dasar sukarela selama mereka yakin bahwa proses tersebut efektif dalam mencapai tujuannya.

Jantung dari Proses Konsiliasi

Proses konsiliasi, secara mekanis, dilakukan dalam rangkaian keterlibatan antara konsiliator dengan para pihak. Secara khusus konsiliator kadang-kadang akan bertindak sebagai Ketua Pertemuan antar pihak. Pada kesempatan lain dalam proses yang sama konsiliator akan bertemu secara langsung dan tertutup dengan satu pihak atau pihak lainnya. Dimensi tambahan dari rapat khusus konsiliator dengan para pihak secara terpisah inilah yang membuat prosesnya berbeda dengan perundingan langsung dan perundingan di antara para pihak itu sendiri. Mekanisme rapat tersebut dibahas secara lebih rinci dalam Bab 7 dan 8.

Nilai konsiliasi yang sebenarnya muncul ketika para pihak memercayai konsiliator sepenuhnya sampai pada tingkat di mana mereka secara jujur dan terbuka berbagi pemikiran, strategi, dan tujuan akhir mereka dalam perselisihan. Ini menempatkan tanggung jawab pada konsiliator untuk berperilaku dengan cara yang menimbulkan kepercayaan, untuk secara terbuka tidak memihak, untuk menjadi etis dan andal mampu menjaga kerahasiaan.

Panduan ini pada dasarnya adalah sebuah eksplorasi sarana untuk secara efektif menghasilkan kepercayaan dan keterlibatan antara konsiliator dan para pihak untuk memungkinkan eksplorasi yang komprehensif dari kemungkinan kesepakatan yang akan dicapai.

Ketika proses konsiliasi berjalan dengan baik, konsiliator menjadi lebih mengetahui dinamika perselisihan daripada para pihak itu sendiri karena kedua belah pihak secara rahasia telah berbagi informasi dan pengetahuan dengan konsiliator yang satu sama belum pernah bagikan.

Konsiliator telah diberikan wawasan tentang posisi dan tujuan sebenarnya dari para pihak yang berselisih dan secara unik memegang pengetahuan itu dari kedua belah pihak yang berselisih. Konsiliator mengetahui di mana letak potensi kesepakatan dan tantangan mereka, langkah selanjutnya adalah mengelola proses dengan cara yang memfasilitasi munculnya kesepakatan itu.

Pemilihan Konsiliator

Terkait bagaimana seseorang dapat dilibatkan sebagai konsiliator dalam perselisihan kerja adalah persoalan penting dan layak untuk didiskusikan. Secara umum, persyaratan utama kemandirian dan ketidakberpihakan dapat ditingkatkan di mana ada latar tripartit atau bipartit. Di mana Negara bertanggung jawab untuk menyediakan layanan konsiliasi, Negara harus menempatkan mekanisme penunjukan konsiliator individu untuk perselisihan tertentu. Ini dapat terjadi dengan cara Negara mempekerjakan konsiliator ahli yang mendapatkan kepercayaan dari pihak yang berselisih atau sebagai alternatif Negara dapat mengoperasikan panel atau sistem perizinan di manasejumlah individu yang diidentifikasi tersedia dengan persetujuan Negara untuk berfungsi sebagai konsiliator. Sarana untuk ketentuan konsiliasi Negara beragam dari satu negara ke negara lain dan dapat mencakup beragam model termasuk ketentuan dalam administrasi ketenagakerjaan Negara, badan mandiri yang didanai publik (seringkali dibentuk atau diatur berdasarkan tripartit) dan komisi administrasi mandiri.

Ketika mekanisme konsiliasi dibentuk secara bersama, ini harus mencakup perwakilan yang setara antara pengusaha dan pekerja (Rekomendasi ILO No. 92). Dalam pengaturan bipartit, yang umumnya dilakukan melalui kesepakatan bersama, sangat penting bahwa pemilihan/penunjukan seorang konsiliator adalah proses bersama dan disepakati di mana kedua belah pihak merasa puas akan kemandirian dan ketidakberpihakan konsiliator.

Model alternatif penyediaan layanan konsiliasi mencakup individu yang dapat diakses secara komersial yang siap untuk: bertindak sebagai konsiliator dalam situasi perselisihan, dengan bayaran. Model seperti itu ditemukan di banyak negara.



Tantangannya, dalam segala hal, adalah bagi konsiliator untuk memenuhi persyaratan kemandirian, kerahasiaan, netralitas, dan ketidakberpihakan. Proses konsiliasi yang efektif membutuhkan keyakinan dari kedua pihak yang berselisih, bahwa konsiliator tidak akan memihak pada salah satu pihak dan layak untuk dipercaya secara mutlak.

Dalam mengupayakan tujuan ini, lingkungan di mana konsiliasi disertai biaya atau bayaran akan kurang menarik minat dibandingkan lingkungan di mana Negara membuat proses tersedia secara gratis. Menurut Rekomendasi Konsiliasi dan Arbitrase Sukarela ILO, 1951 (No. 92), prosedur konsiliasi sukarela harus bebas biaya dan cepat.¹⁴ Jika ada biaya yang dibebankan untuk menggunakan layanan tersebut, seperti halnya di mana praktisi swasta memberikan layanan secara mandiri terhadap Negara, dinamika situasi dapat berubah sampai tingkat di mana konsiliator dapat dianggap lebih memiliki kewajiban pada satu pihak atau pihak lain sebagai akibat dari hubungan komersial mereka. Memang, adanya biaya dapat menghambat banyak pihak untuk berada dalam posisi mengakses proses tersebut merupakan hal pertama yang dipikirkan.

Layanan konsiliasi yang tersedia secara gratis dan didanai publik membawa manfaat kemandirian yang dirasakan para pihak, ketidakberpihakan dalam konteks masalah yang diperselisihkan serta aksesibilitas layanan, tanpa hambatan, kepada semua pihak.¹⁵

Konsiliasi adalah kegiatan khusus karena prasarana hubungan kerja dan dinamika hubungan industrial di suatu negara adalah unik dalam perekonomian. Partisipan penting dalam lingkup hubungan industrial dan kerja di suatu negara pada umumnya adalah para ahli dan praktisi di bidang tersebut, baik serikat pekerja atau pengusaha/perwakilan pengusaha, pakar hubungan industrial atau pengacara ketenagakerjaan. Konsiliator aktif harus memahami sistem dan dinamika hubungan kerja dan hubungan industrial secara mendalam agar mampu mencapai kredibilitas dengan para pihak yang berselisih. Konsiliator individu harus memiliki kredibilitas pribadi dan harus menunjukkan kenyamanan dalam bahasa, politik, prasarana dan dinamika lingkungan kerja dan hubungan industrial. Di mana konsiliator adalah seorang ahli di arena ketenagakerjaan dan hubungan industrial, mereka harus mengembangkan dan memelihara keakraban dengan lingkungan untuk mempertahankan kredibilitas mereka dengan para pihak. Hal ini dibahas secara lebih rinci dalam bab berikutnya.

Model di bawah ini berusaha mengidentifikasi ciri-ciri utama dari konsiliasi sebagaimana diuraikan dalam Bab ini dan akan dikembangkan lebih lanjut di seluruh panduan ini.

14 Rekomendasi Konsiliasi dan Arbitrase Sukarela ILO, 1951 (No.92)

15 Keterlibatan Negara yang menyediakan layanan konsiliasi dalam perselisihan sektor publik di mana Negara adalah pengusaha dan dengan demikian menjadi pihak yang berselisih, menghadirkan tantangan khusus dalam hal menjamin kepercayaan pada ketidakberpihakan konsiliator. Persepsi ketidakberpihakan, dalam kasus seperti itu, bergantung pada rekam jejak layanan seperti dalam kasus Layanan Publik Irlandia membayar dan memperbarui perundingan, dikonsiliasikan oleh Layanan Konsiliasi Negara Irlandia – Komisi Hubungan Kerja – pada 2009, 2013 dan kemudian pada 2015.



Diadaptasi di sini oleh penulis.



Bab 2 – Kualitas, Kualifikasi, Pelatihan dan Sertifikasi

(Membangun Konsiliator yang Efektif)



Bab 2 – Kualitas, Kualifikasi, Pelatihan dan Sertifikasi

Kualitas pribadi

Bab sebelumnya telah menjelaskan proses yang sedang kita bicarakan ketika kita berbicara tentang konsiliasi dan tentang konteksnya. Kita sekarang akan mengeksplorasi kualitas, kualifikasi, pelatihan, dan sertifikasi apa yang perlu dimiliki seorang konsiliator agar benar-benar efektif dalam konsiliasi. Sebagai seorang konsiliator, Anda akan dituntut untuk menjadi banyak hal bagi banyak orang dan perlu menggunakan keterampilan dan kemampuan Anda (baik kemampuan bawaan atau yang dipelajari) untuk berbagai tujuan. Teknik atau ‘trik dagangnya’ yang digunakan oleh para konsiliator dalam proses konsiliasi dibahas di bagian lain dalam Panduan ini; di sini kita lebih peduli dengan membangun pondasi di mana teknik-teknik/‘trik-trik’ ini dapat dibangun.

Seorang konsiliator perlu keluar dari setiap proses konsiliasi dengan mengetahui bahwa dia telah menggunakan semua kemungkinan untuk membawa para pihak mencapai kesepakatan, dan berjalan masuk ke dalam setiap proses konsiliasi, dengan pemahaman bahwa mereka juga memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukannya.

Ada banyak sisi dalam konsiliasi, termasuk kekuatan eksternal, tetapi, pada dasarnya, ada tiga dimensi utama – orang (para pihak yang berselisih), masalah (apa yang mereka perselisihkan) dan proses konsiliasi itu sendiri. Dimensi keempat, dan sedikit terpisah, adalah konsiliator, yang mengarahkan proses tersebut.

Saat proses bergerak, pola yang luas dapat diamati dalam banyak kasus – pada awal proses, orang-orang (dan terkadang emosi yang kuat) berada di depan dan di tengah, kemudian saat keterlibatan tersebut bergerak maju, masalahnya menjadi lebih sentral, karena fokusnya kemudian adalah tentang pemecahan masalah; akhirnya, saat para pihak terlibat, proses itu sendiri yang mengambil kendali, dengan konsiliator mengarahkannya ke sebuah kesimpulan.

Orang – Kepribadian, Latar Belakang, dan Pengalaman

Landasan menjadi konsiliator yang efektif adalah menjadi komunikator yang baik. Seorang komunikator yang sangat baik dalam konsiliasi menerima pesan dan informasi dan mengkomunikasikan pesan dan informasi dengan sangat baik. Dari banyak perselisihan kerja permasalahan utama yang mungkin terjadi adalah masalah komunikasi yang tidak efektif antara pengusaha dan pekerja dan oleh karena itu tanggung jawab berada pada konsiliator untuk menyampaikan komunikasi yang efektif di antara para pihak.

Tahap-tahap konsiliasi, yang diuraikan dalam Bab 7 dapat menjadi panduan yang baik untuk penggunaan yang tepat dari banyak aspek komunikasi, dan Bab ini akan berbicara tentang kegunaan beberapa hal yang disorot di bawah ini.

Komunikasi, dalam konteks ini, termasuk mendengarkan secara netral, mendengarkan secara aktif, membingkai ulang/mengklarifikasi apa yang dikatakan orang, memecahkan masalah dan membawa para pihak kembali ke titik di mana aspek kesepakatan dapat ditangkap dan disimpulkan.

Seorang konsiliator perlu mendengarkan, dan terlihat mendengarkan, dengan bahasa tubuh yang netral namun penuh perhatian. Kehati-hatian perlu diperhatikan di sini karena, misalnya, mengangguk untuk menunjukkan bahwa Anda mengerti, dalam sesi bersama, dapat disalahartikan sebagai Anda setuju dengan pihak yang berbicara. Dalam rapat di mana kedua belah pihak hadir, mendengarkan secara netral sangat penting.

Mendengarkan secara aktif merupakan persiapan, dalam hal proses mendengarkan dan komunikasi, dan melibatkan kontak mata dan bahasa tubuh yang tepat serta isyarat verbal dan non-verbal seperti mengangguk dan mengajukan pertanyaan lebih mendalam. Ini paling tepat dalam rapat (kaukus) terpisah (yaitu rapat dengan hanya satu pihak). Kontak mata dengan para pihak dan bahasa tubuh yang tepat sangat penting - ini menunjukkan bahwa Anda mendengarkan dan ketika melatihnya dengan sengaja Anda dapat benar-benar meningkatkan keterampilan mendengarkan Anda.

Untuk menunjukkan pemahaman, seorang konsiliator harus dapat menyatakan dengan jelas apa yang mereka pikir dikatakan orang dan menyatakannya kembali dengan cara yang netral. Mereka dapat melakukan ini dengan membingkai ulang¹⁶ apa yang dikatakan seseorang untuk memastikan bahwa mereka telah menangkap sari dari pernyataan atau sudut pandang orang tersebut. Mereka harus mampu menunjukan empati serta menjaga ketidakberpihakan dan netralitas. Dalam berkomunikasi antara para pihak dan menyampaikan pesan dan informasi dari satu pihak ke pihak lain, konsiliator harus mampu melakukan pencucian bahasa¹⁷ untuk memastikan pesan tersampaikan, tetapi juga untuk memastikan bahwa pesan disampaikan dengan cara yang netral. Seorang konsiliator harus mampu mengeluarkan emosi dari pesan-pesan di mana emosi itu hanya berfungsi untuk memperburuk.

Seorang konsiliator juga perlu menghindari komentar yang mengandung prasangka¹⁸ dan berusaha untuk menunjukkan rasa hormat kepada para pihak setiap saat bahkan ketika sikap dan ketidakmauan berubah para pihak sudah sangat membuat frustrasi. Dengan secara sadar menunjukkan rasa hormat kepada para pihak, seorang konsiliator memperoleh dan memelihara kepercayaan para pihak baik dalam proses maupun konsiliator.

Menyadari, dan dengan sengaja mempraktikkan, unsur-unsur komunikasi seperti mendengarkan secara netral, mendengarkan secara aktif, bertanya, membingkai ulang, mengklarifikasi dan meringkas akan membuat seorang konsiliator menjadi komunikator yang lebih baik dan akan membantu konsiliator dalam mendapatkan kepercayaan para pihak serta membantu mereka dalam memahami masalah yang dihadapi dan cara ke depan yang mungkin.

16 Membingkai ulang berarti menyatakan kembali apa yang dikatakan seseorang dengan cara yang berbeda.

17 Pencucian bahasa berarti mengambil apa yang telah dikatakan dan menetralsirkannya dari emosi atau bias agar dapat mencerminkan kepada pihak lain apa yang telah dikatakan sehingga pihak penerima difasilitasi untuk fokus pada isi pesan dan bukan bahasa yang digunakan untuk menyampaikannya.

18 Komentar dengan prasangka adalah di mana seorang konsiliator membuat komentar evaluatif atas sesuatu yang dikatakan suatu pihak.



Kecerdasan emosional (EI) digambarkan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain dan kelompok. Ada beberapa diskusi tentang EI dalam hal apakah itu dapat diukur secara ilmiah, apakah itu bawaan atau dapat dipelajari - namun apa pun dasar pengukurannya, yang menjadi nilai bagi seorang konsiliator adalah memberi mereka kemampuan untuk memvisualisasikan apa yang dituntut dari mereka, dalam hal emosi, selama proses yang terkadang sangat menguras emosi, dan juga untuk memahami emosi orang lain dan persepsi yang mungkin dimiliki orang lain tentang perilaku konsiliator itu sendiri.

Kemampuan untuk mengenali dan menggunakan emosi diri sendiri dan emosi orang lain untuk mencapai suatu tujuan adalah suatu konsep penting bagi konsiliator untuk direnungkan.

Semua kompetensi emosional yang ditetapkan dalam model di bawah ini sangat berguna bagi seorang konsiliator. Dalam cara yang sama untuk melatih keterampilan mendengarkan yang baik, di mana seorang konsiliator ingin meningkatkan kecerdasan emosional mereka, mereka perlu dengan sengaja memperhatikan emosi dan reaksi mereka dan untuk fokus pada mengenali emosi orang lain (para pihak) melalui pengamatan bahasa verbal dan bahasa tubuh mereka. Dengan terus-menerus mencari, dan merenungkan, berbagai isyarat (terbuka maupun halus) yang diberikan oleh para pihak, konsiliator dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengenali dan menggunakan emosi orang lain untuk mengelola hubungan, berempati, dan memajukan proses.

Model Kecerdasan Emosional Goleman

Model ini mengedepankan seperangkat kompetensi emosional dalam setiap konsep EI.

1. Kesadaran diri – kemampuan untuk mengetahui emosi, kekuatan, kelemahan, dorongan, nilai, dan tujuan seseorang dan mengenali dampaknya terhadap orang lain, sambil menggunakan perasaan untuk memandu keputusan.
2. Pengaturan diri – melibatkan pengendalian atau pengalihan emosi dan dorongan/hasrat yang mengganggu dan beradaptasi dengan keadaan yang berubah.
3. Keterampilan sosial – mengelola hubungan untuk menggerakkan orang ke arah yang diinginkan.
4. Empati – mempertimbangkan perasaan orang lain terutama saat mengambil keputusan.
5. Motivasi – didorong untuk mencapai sesuatu demi pencapaian itu sendiri.

Sumber: Goleman, D (1998) Bekerja dengan kecerdasan emosional. New York: Bantam Books

Menghadapi para pihak dalam proses konsiliasi, konsiliator perlu memahami sifat konflik antar dan di dalam kelompok. Konsiliator perlu mencoba melihat di mana ada konflik yang mendasari yang dapat memengaruhi kemampuan para pihak untuk bergerak maju; konsiliator perlu menyadari kemungkinan konflik di dalam para pihak itu sendiri dan kekuatan pengaruh orang-orang tertentu dalam kelompok mereka. Misalnya, dalam tim pengusaha/manajemen mungkin ada prioritas yang berbeda untuk SDM dan manajer operasi. Di dalam tim perunding serikat pekerja, pimpinan perunding mungkin tidak hanya peduli dengan para pekerja di organisasi ini tetapi mereka mungkin memiliki agenda yang lebih luas dalam hal menetapkan atau menghindari preseden sektoral di luar organisasi yang terlibat.

Seorang konsiliator harus dapat membaca kesiapan orang untuk bergerak dan, di mana gerakan tidak terjadi, seorang konsiliator harus mampu membangun pengaruh terhadap kelompok atau perorangan untuk membujuk mereka agar mau mempertimbangkan cara-cara yang dapat diterima ke depan.

Pengaruh, seringkali berkaitan dengan kuasa, memainkan peran yang sangat penting dalam hubungan kerja dan industrial serta dalam proses konsiliasi; ini dapat berasal dari kuasa pribadi (kekuatan persuasi), kuasa jabatan (berdasarkan posisi seseorang dalam suatu organisasi atau kuasa konsiliator dalam perannya) atau kuasa kepemilikan (di mana, dalam perundingan, satu pihak memiliki sesuatu yang diinginkan pihak lain). Penting bagi seorang konsiliator untuk memahami peran dari pengaruh dan kuasa dan untuk mengenali kuasa yang ada pada orang-orang serta mengupayakannya untuk mendapatkan sesuatu.

Seorang konsiliator perlu waspada terhadap indikasi perubahan suasana hati. Perubahan suasana hati dapat menunjukkan bahwa satu pihak tidak lagi bersedia untuk tetap berada dalam proses; mereka mungkin menunjukkan bahwa hal-hal tertentu ketika diangkat tidak lagi bisa dirundingkan; mereka mungkin menunjukkan kesediaan untuk mengeksplorasi pilihan dalam kaitannya dengan masalah tertentu.

Ketika berhadapan dengan perorangan, bukan kelompok secara kolektif, dalam konsiliasi penting untuk menyadari bahwa, dalam banyak kasus, konflik mungkin bersifat pribadi dan agak emosional untuk setidaknya satu pihak. Dalam kasus ini seorang konsiliator harus menyadari perasaan kerentanan dan ketidakberdayaan yang mungkin ada dan untuk memastikan bahwa mereka sepenuhnya mendapatkan kepercayaan dari para pihak.

Masalah – Termasuk Lingkungan Eksternal

Dalam melihat permasalahan yang diperselisihkan, konsiliator harus mampu dengan cepat menyerap dan menilai informasi; untuk menunjukkan pemahaman tentang masalah; dan jangan pernah takut untuk bertanya agar dapat mengembangkan pemahaman mereka sendiri. Dalam banyak kasus, melalui pertanyaan yang tepat dan efektif, masalah inti dan perbedaan nyata antara para pihak dapat ditetapkan.

Pertanyaan yang Efektif

Bidang penelitian tentang pertanyaan yang efektif sangat luas tetapi selalu berguna untuk merenungkan jenis informasi yang ingin Anda peroleh untuk mengetahui jenis pertanyaan yang ingin Anda ajukan.

Pertanyaan terbuka digunakan untuk memungkinkan pembicara memperluas apa yang mereka katakan dengan cara yang tidak mengarahkan. Menggunakan pertanyaan seperti “bisa diceritakan kepada saya apa yang terjadi...” atau “menurut Anda apa yang Anda lihat sebagai masalah intinya di sini...” adalah contoh pertanyaan terbuka dan tidak mengarahkan.

Pertanyaan tertutup digunakan untuk menetapkan fakta dan umumnya membutuhkan jawaban singkat, dalam beberapa kasus bersuku kata tunggal. Sebuah pertanyaan seperti “apakah waktu itu Anda pergi ke rapat tersebut?” adalah contoh pertanyaan tertutup dan pertanyaan semacam itu dapat membantu mengklarifikasi masalah dalam kasus di mana semua fakta tidak diketahui.

Di mana Anda ingin mengumpulkan informasi lebih lanjut dan mengeksplorasi masalah lebih dalam, pertanyaan mendalam berguna, pertanyaan seperti “kembali ke apa yang Anda katakan tentang...” atau “apa yang sebenarnya terjadi...”

Penggunaan kata-kata seperti ‘tepat’ atau ‘secara spesifik’, dapat memastikan fokus pada aspek tertentu dari hal/masalah yang ingin Anda selesaikan. Pertanyaan mendalam dapat menarik informasi dari orang-orang dan mendapatkan klarifikasi bagi si penanya, serta menunjukkan bahwa mereka mendengarkan.

Pertanyaan mendalam yang penting dalam konsiliasi adalah “mengapa menurut Anda pihak lain mengatakan/mengklaim...?”, yang membantu konsiliator untuk mendapatkan wawasan tentang apa yang mungkin dirasakan satu pihak tentang posisi pihak lain – ini juga dapat memaksa satu pihak untuk mempertimbangkan apa yang sebenarnya dikatakan oleh pihak lain, dalam suasana netral dari rapat terpisah/kaukus (rapat bilateral antara satu pihak dengan konsiliator).

Pertanyaan panduan/penggali, memulai dengan pertanyaan umum dan menjadi lebih spesifik saat Anda melangkah maju, juga dapat berguna, tetapi ini sebenarnya hanya jika klarifikasi pada butir tertentu diperlukan.

Pertanyaan melingkar melibatkan penggunaan pertanyaan apa, kapan, di mana, dan bagaimana tentang masalah yang sama dan dapat digunakan untuk mendapatkan pandangan menyeluruh tentang masalah tersebut.

Pertanyaan hipotesis meminta orang untuk membuat prediksi peristiwa masa depan seperti “apa yang menurut Anda akan terjadi jika kesepakatan tidak tercapai?”; “bagaimana kemungkinan reaksi pihak lain terhadap proposal ini?”.

Seorang konsiliator perlu memperhatikan konteks masalah termasuk pengaruh eksternal yang relevan, dan mungkin perlu menyingkap beberapa hal ini selama proses, serta selama tahap persiapan yang dibahas dalam Bab 4. Terlepas dari pentingnya memahami pengaruh luar tersebut, konsiliator, ketika terlibat dalam perselisihan, tetap mempertahankan hubungan hanya dengan pihak-pihak yang terlibat. Konsiliator tidak boleh membahas perselisihan dengan pihak luar mana pun atau berbagi informasi atau komentar dengan pihak mana pun selain pihak-pihak yang terlibat.

Sebagai seorang konsiliator, Anda harus mengasah dan mengembangkan kemampuan untuk melihat jalan melalui titik konflik. Anda harus bisa melihat masalah dari semua sudut dan mengarahkan para pihak untuk melihat masalah dari sudut yang berbeda. Anda harus memiliki energi untuk terus mencari cara yang berbeda dalam melihat masalah dan Anda harus mampu meyakinkan pihak-pihak untuk membuat dan memberikan penilaian hal alternatif sambil memecahkan masalah.

Seorang konsiliator perlu bersabar ketika menghadapi masalah/sumber perselisihan. Rata-rata orang berbicara dengan kecepatan sekitar 125 hingga 130 kata per menit tetapi kecepatan berpikir dan pemahaman kita sekitar 500-600 kata per menit dan, akibatnya, kita terus melompat mendahului dari apa yang dikatakan. Dalam mengeksplorasi dan bertanya, penting untuk memastikan bahwa Anda memberi orang waktu untuk merespons. Orang-orang sangat berbeda dalam cara mereka memproses informasi dan kecepatan respons bervariasi untuk setiap pribadi.

Seorang konsiliator harus dapat dengan cepat menangkap dan meringkas apa yang dikatakan di mana mereka merasa beberapa kemajuan telah dibuat atau di mana penanda perlu ditempatkan untuk menunjukkan titik saling ada kejelasan atau pemahaman antara para pihak. Hal ini dibahas lebih lanjut dalam Bab 8.

Proses – Batasan dan Lingkup

Sebagai seorang konsiliator, Anda perlu menciptakan keyakinan dan kepercayaan dalam proses konsiliasi itu sendiri dengan memastikan bahwa para pihak memahami proses dan nilainya bagi mereka dalam upaya mencapai kesepakatan. Para pihak harus jelas tentang ruang lingkup, serta batasan, dari proses tersebut. Mereka harus jelas bahwa bukan peran konsiliator untuk memberikan solusi tetapi bahwa prosesnya dirancang untuk membantu menghasilkan solusi, atau jalan menuju solusi, yang mungkin ingin dipertimbangkan oleh para pihak untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama.

Dalam beberapa kasus, para pihak dapat meminta pendapat konsiliator sehubungan dengan kemungkinan hasil dan mengajukan pertanyaan seperti “apakah saya harus menerima proposal tersebut?” atau “apakah menurut Anda ini adalah pilihan terbaik untuk saya?” Konsiliator harus memahami konsekuensi dari menjawab pertanyaan semacam itu secara langsung - jika hal itu dilakukan akan merugikan posisi mereka dalam hubungannya dengan kedua belah pihak. Untuk satu pihak mereka akan secara efektif membuat keputusan untuk mereka dan bertanggung jawab atas pengambilan keputusan suatu pihak; untuk pihak lain mereka berarti akan melanggar kepercayaan dengan menyiratkan atau menyarankan bahwa ‘hasil yang diinginkan’ mereka telah tercapai. Pertimbangkan kemungkinan hasil dari situasi di mana Anda menyarankan atau memberi tahu satu pihak untuk menerima tawaran dan mereka kemudian menemukan bahwa mereka dapat mencapai lebih banyak – hilangnya reputasi dan kepercayaan bagi konsiliator mungkin



tidak dapat dipulihkan. Cara terbaik untuk mendekati skenario seperti itu adalah dengan mengajukan pertanyaan kembali kepada pihak tersebut untuk membantu dan mendorong mereka agar mau memeriksa proposal usulan tersebut dan untuk melihat apakah proposal tersebut memenuhi kebutuhan mereka – dengan kata lain untuk membantu mereka menjawab pertanyaan mereka sendiri.

Proses konsiliasi didasarkan pada upaya untuk menciptakan konsensus di antara para pihak dengan mencoba menciptakan pemahaman yang lebih besar di antara mereka dan berusaha untuk menutup, atau mempersempit, kesenjangan yang ada di antara mereka.

Kerahasiaan adalah inti dari proses konsiliasi dan konsiliator harus ingat untuk menjaga kerahasiaan, sebelum, selama dan setelah proses.

Dalam prosesnya Anda harus dapat mencapai kejelasan dan menunjukkan ketidakberpihakan total. Ini adalah kunci untuk mendapatkan dan menjaga kepercayaan dalam proses.

Anda harus benar-benar berkomitmen dan memiliki kebanggaan, dan pemahaman tentang, pekerjaan Anda dan apa yang diharapkan dari Anda dalam prosesnya. Anda perlu memiliki dan membangkitkan energi seputar pemecahan masalah. Dan, sementara Anda perlu memperhatikan kecepatan para pihak, Anda juga harus menjaga momentum dalam prosesnya. Anda hanya dapat melakukan semua ini jika Anda jelas tentang peran Anda dan benar-benar berkomitmen untuk kasus ini.

Sebagai seorang konsiliator, Anda mencoba membantu para pihak menemukan solusi, dalam beberapa kasus solusi yang belum mereka pertimbangkan. Para pihak, sebelum mencapai konsiliasi, akan bekerja melalui jalur diskusi dan argumen yang sudah tak asing; tugas konsiliator adalah mencoba untuk menemukan jalan baru, atau jalan, bagi mereka untuk mempertimbangkan perjalanan dan untuk melihat apakah celah kesenjangan di antara mereka dapat ditutup.

Seorang konsiliator mungkin harus membujuk para pihak untuk menempuh banyak jalan dalam jangka waktu yang lama, sehingga daya tahan dan ketekunan adalah kualitas yang sangat penting yang harus dimiliki seorang konsiliator. Anda harus bersiap menjadi orang terakhir yang masih bertahan ketika semua pilihan telah dieksplorasi dan mempertahankan serta menghasilkan energi selama proses berlangsung.

BATNA dan WATNA¹⁹

BATNA adalah ‘Best Alternative/Alternatif Terbaik untuk Kesepakatan Perundingan’ dan WATNA adalah ‘Worst Alternative/Alternatif Terburuk untuk Kesepakatan Perundingan’. Diskusi atau refleksi dengan para pihak seputar kemungkinan hasil terbaik dan terburuk, di mana kesepakatan tidak dapat dirundingkan, mungkin paling relevan jika para pihak sedang mempertimbangkan untuk mundur dari proses tersebut. Memeriksa kenyataan di seputar proposal berbeda karena Anda meminta para pihak untuk merenungkan hal-hal yang timbul selama proses perundingan dan menilai kemungkinan penerimaan mereka kepada pihak lain. Namun, dalam beberapa kasus, di mana para pihak merasa frustrasi dan mempertimbangkan untuk mundur dari proses, maka analisis BATNA dan WATNA menjadi relevan.

Dengan membahas BATNA dan WATNA para pihak, konsiliator dapat memastikan bahwa mereka tidak melebih-lebihkan kekuatan mereka sendiri dan meremehkan kekuatan pihak lain, seperti yang sering terjadi.

Di mana ‘rintangan jalan’ ditemui, konsiliator juga harus tegas dan siap untuk memeriksa realitas posisi para pihak. Agar efektif dalam memeriksa posisi para pihak, konsiliator perlu menyadari konteks perselisihan dan juga perlu mendengarkan dengan seksama apa yang dikatakan para pihak. Jika belum tentu ada hasil yang jelas (seperti dapat menunjukkan kasus dan hasil yang serupa dalam forum yang lebih formal), konsiliator dapat mempertimbangkan untuk meminta para pihak melakukan pergerakan menjauhi posisi mereka saat ini, misalnya “jadi menurut Anda, hasil apa yang mungkin bisa didapatkan dengan terus bertahan dalam posisi ini...?” atau “dan apakah menurut Anda pihak lain akan menerima posisi ini?” Pemeriksaan realitas dapat membantu mengelola harapan yang tidak realistis di mana konsekuensi dari kegagalan meraih kesepakatan (misalnya pemogokan, penutupan perusahaan, kehilangan pekerjaan, kerugian kesempatan komersial, dan lain-lain) perlu dipertimbangkan secara serius.

Kesadaran dan Keterampilan Diri

Sebagai penggerak proses, konsiliator perlu menyadari keterampilan dan keterbatasan mereka. Sebagai seorang konsiliator, Anda sering bertindak sendirian dalam situasi dinamis yang membutuhkan pengambilan keputusan dan evaluasi strategis yang konstan. Ini bisa menjadi posisi yang sangat tertekan dan dapat menimbulkan saat-saat kepercayaan diri dan frustrasi karena prosesnya berlarut-larut tanpa tanda-tanda ‘keberhasilan’ yang jelas. Kesadaran diri dan pengetahuan tentang peran dan kemampuan Anda sangat penting.

Banyak kualitas yang diidentifikasi di atas adalah tolok ukur yang Anda butuhkan untuk dapat mengukur diri sendiri. Sebagai seorang komunikator, Anda perlu mengetahui kekuatan Anda dan area-area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut atau perhatian yang disengaja selama proses tersebut. Tidak ada dua konsiliator yang sama dan tidak ada konsiliator yang sempurna.

¹⁹ Roger Fisher dan William Ury, *Mendapatkan Ya*, Penguin Books, 1991.



Beberapa keterampilan dapat dikembangkan melalui pelatihan, sementara yang lain hanya dapat terus dikerjakan oleh konsiliator melalui perubahan perilaku dalam proses. Jika Anda adalah seseorang yang cenderung menyampaikan analisis situasi terlalu cepat, Anda mungkin perlu dengan sengaja memusatkan perhatian pada aspek tersebut selama konsiliasi dengan menetapkan batas waktu yang Anda tidak akan membiarkan diri Anda 'memasuki'nya sebelum batas waktu tersebut. Jika Anda kesulitan mendengarkan secara efektif, Anda dapat memutuskan untuk mencari pelatihan dalam mengembangkan keterampilan mendengarkan.

Di atas segalanya, seorang konsiliator perlu terus-menerus terlibat dalam praktik reflektif - untuk melihat kembali setiap kasus dan mengidentifikasi apa yang berjalan dengan baik, apa yang tidak, teknik apa yang berhasil dan mengapa - sepanjang waktu berusaha untuk belajar dari pengalaman setiap kasus dan untuk mengkaji kebutuhan pengembangan diri.

Kesabaran dan daya tahan adalah keterampilan pribadi yang penting yang dituntut dari seorang konsiliator sebanyak, jika tidak melebihi, para pihak yang berselisih. Keterampilan dapat ditingkatkan dan diasah, terutama ketika konsiliator memiliki sikap yang tepat. Mencari saran dan masukan dari rekan sejawat atau pihak yang sepenuhnya dipercaya di lapangan akan bermanfaat, tetapi hanya jika mereka yang memberi umpan balik dapat dipercaya sepenuhnya karena jujur, konstruktif, dan (idealnya) memahami peran dan tujuan seorang konsiliator.

Penilaian yang baik selama proses, dalam berurusan dengan orang-orang dan masalahnya adalah sangat penting - itu memberi umpan untuk keputusan seputar waktu, saran yang dibuat para pihak dan menginformasikan semua komunikasi. Penilaian berjalan seiring waktu, belajar dari kesalahan dan kesabaran.

Seorang konsiliator perlu menyadari sepenuhnya tentang pentingnya reputasi mereka di kalangan praktisi di bidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan. Gagal untuk terlihat tidak memihak, tidak menjamin kerahasiaan dan tidak terlihat berkomitmen pada proses dapat secara signifikan dan, dalam beberapa kasus, merusak reputasi konsiliator dan akibatnya berpengaruh pada kemampuan mereka untuk memfasilitasi para pihak dalam menemukan kesepakatan.

Keberhasilan seorang konsiliator tidak bisa hanya diukur dari berapa kali konsiliasi berakhir dengan kesepakatan yang dapat diterima bersama. Hal ini juga diukur dari reputasi yang dimiliki konsiliator karena benar-benar efektif dalam perannya, berkomitmen pada proses dan menggunakan semua kemungkinan untuk mencapai kesepakatan. Konsiliator hanya dapat mencapai kesuksesan dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan mereka dan dengan terus-menerus merefleksikan kinerja mereka sendiri.

Reputasi dan kemampuan konsiliator untuk membangun hubungan adalah aspek yang sangat penting dari peran mereka. Dalam bab berikutnya kita membahas persiapan untuk konsiliasi dan kebutuhan untuk membangun hubungan menjadi jelas pada tahap proses ini. Reputasi dan hubungan saling membangun dan kunci dari efektivitas konsiliator.

Pelatihan dan pengembangan

Konsiliasi, menurut sifatnya (beda orang, beda masalah), bukanlah pengalaman yang konsisten. **Pelatihan** yang baik dalam komunikasi, manajemen orang, keterampilan memengaruhi, persuasi, dan semua keterampilan yang disebutkan dalam bab ini akan sangat berguna bagi seorang konsiliator, terutama ketika merenungkan kasus-kasus dan berusaha menetapkan keterampilan/kompetensi mereka yang berkembang dengan baik dan yang belum berkembang. Pembelajaran yang sebenarnya, dalam hal mengembangkan gaya pribadi (sesuai dengan standar yang diharapkan dalam peran), dicapai melalui pengalaman.

Praktik belajar melalui membayangi rekan kerja atau “**belajar dengan mengamati**” adalah mekanisme umum dan penting bagi para konsiliator baru untuk belajar dan memahami peran mereka dan dinamikanya. Proses tersebut memfasilitasi pembelajaran yang nyata dan efektif dari pengalaman orang lain.

Membaca, belajar dan pelatihan dalam **analisis diri dan praktik reflektif** sangat penting untuk setiap profesi di mana seseorang biasa bekerja sendiri. Ini adalah keterampilan yang, bahkan jika seseorang memilikinya, selalu dapat memperoleh manfaat dari mempelajari pendekatan baru dan terstruktur. Konsiliator yang efektif harus mempertahankan rasa haus akan pengetahuan dan pengembangan bahkan dalam kaitannya dengan bidang praktik dan keterampilan yang diyakini oleh konsiliator sebagai terampil dan ahli.

Proses dan mekanisme **pengamatan sesama** dapat menjadi alat pelatihan dan pengembangan lain yang berguna. Mekanisme seperti itu tersedia di mana sekelompok konsiliator mengoperasikan layanan bersama, tetapi dapat lebih memberikan tantangan yang diterapkan ketika prasarana menciptakan lingkungan di mana tidak ada kelompok atau layanan terpusat. Pengamatan sesama melibatkan seorang rekan sejawat yang menemani Anda ke sebuah kasus dan menguraikan kembali pandangan mereka tentang kinerja Anda selama konsiliasi di sejumlah area atau dimensi proses yang telah disepakati sebelumnya (antara pengamat dan konsiliator). Penting untuk memastikan bahwa rekan sejawat yang menemani Anda adalah seseorang yang Anda percayai bahwa dia benar-benar jujur kepada Anda dan untuk memastikan bahwa para pihak merasa nyaman dengan kehadiran rekan kerja. Umpan balik yang diberikan oleh pengamat dan dialog apapun bersifat rahasia bagi pengamat dan yang diamati.

Ada kewajiban bagi konsiliator untuk selalu mengikuti perkembangan **berita dan perkembangan** dunia kerja, khususnya di bidang hukum ketenagakerjaan dan hubungan industrial di tanah air. Tak asing dengan situasi dialog atau peristiwa saat ini dalam hubungan industrial memungkinkan konsiliator memiliki pengetahuan penting tentang bidang pekerjaan mereka dan juga memfasilitasi pembangunan dan pemeliharaan hubungan dengan pihak-pihak atas dasar bahwa mereka menganggap konsiliator tertarik dan berpengetahuan. Lebih lanjut akan dikatakan tentang hal ini dalam Bab tentang persiapan praktis untuk konsiliasi.

Pelatihan terus-menerus akan bervariasi dari satu negara ke negara lain dan dari perorangan ke perorangan. Namun, mengingat sifat pekerjaannya yang terkungkung, rapat rutin para konsiliator sesama untuk membicarakan tantangan dan keberhasilan kasus dapat menjadi pengalaman pelatihan dan pengembangan yang sangat bermanfaat. Interaksi terstruktur antara praktisi konsiliator menawarkan kesempatan untuk belajar dari pengalaman bersama dan juga memungkinkan para konsiliator, yang biasanya merupakan



operator tunggal dalam praktiknya, untuk menjamin keabsahan dan jaminan ulang dari sesame rekan sejawat dihormati.

Kunci untuk kinerja yang efektif sebagai konsiliator adalah pemahaman tentang peran konsiliator dan proses konsiliasi. Selain itu, konsiliator juga harus ahli dalam melakukan hubungan industrial serta sifat dan kegiatan para pihak dalam hubungan industrial di dalam negeri. Konsiliator harus memahami prasarana hukum nasional, regional dan global (undang-undang, peraturan, dan lain-lain) yang memengaruhi hubungan industrial di negara tersebut. Konsiliator harus memahami perekonomian negara dan tren serta isu-isu ekonomi global sejauh dapat memengaruhi kehidupan politik dan ekonomi di negara tersebut. Selain itu, konsiliator dituntut untuk memahami bagaimana organisasi berfungsi dan menjadi ahli terkait 'orang' dengan keterampilan nyata dalam hal berhubungan dengan orang dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi atau berpengaruh pada perilaku orang.

Program terstruktur dapat dan, jika memungkinkan, harus dilakukan dalam keterampilan konsiliasi. Pembelajaran harus dilakukan di semua bidang yang terkait dengan pemahaman orang dan organisasi. Intinya, konsiliator harus orang yang tertarik pada isu-isu yang memengaruhi dunia kerja, ekonomi dan organisasi dan perilaku manusia. Oleh karena itu, konsiliator akan menjadi siswa tetap dunia kerja dan orang-orang dan akan melakukan program jika memungkinkan, akan membaca literatur yang tersedia dan mempertahankan kehausan akan pengetahuan di bidang yang memengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan.

Kualifikasi Profesional

Konsiliator adalah seorang profesional, melakukan "pekerjaan yang memerlukan pendidikan, pelatihan, atau keterampilan khusus".²⁰ Apakah pekerjaan itu mengharuskan seseorang untuk memiliki kualifikasi hukum atau kualifikasi tambahan lainnya mungkin bergantung pada konteks hukum dan kelembagaan dan iklim hubungan industrial. Di banyak negara tidak ada kualifikasi akademik yang diperlukan untuk peran tersebut, dengan kualifikasi kunci yang dilihat terkait dengan pengalaman di bidang hubungan industri atau kerja. Di negara lain, ketergantungan pada, misalnya, kualifikasi hukum merupakan latar belakang yang dikehendaki dari calon konsiliator.

Secara umum, seorang konsiliator diharapkan memiliki banyak keterampilan yang diuraikan di atas, serta pengetahuan yang baik tentang undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan hubungan industrial (HI) di negara mereka. Mereka diharapkan memiliki pengetahuan tentang sistem HI di negara mereka, struktur serikat pekerja, struktur manajemen, struktur penyelesaian perselisihan HI, dan sejarah HI dan pola perselisihan. Pengetahuan yang demikian memiliki nilai khusus sebagai latar belakang keterlibatan dalam perselisihan kerja bersama, tetapi penting sebagai landasan untuk keterlibatan dalam bidang hubungan industrial secara umum.

Mereka diharapkan dapat mempertahankan pembelajaran dan penelitian mereka sendiri di bidang negosiasi, perundingan, psikologi - terutama yang berkaitan dengan mengelola dan memengaruhi orang - komunikasi dan banyak topik lain yang relevan dengan praktik konsiliasi mereka.

20 kamus bahasa Inggris online Merriam-Webster - <http://www.merriam-webster.com/dictionary/profession>.

Hal yang juga terpenting, seorang konsiliator diharuskan untuk mematuhi kode praktik tertulis, atau yang dipahami, yang mensyaratkan kerahasiaan, ketidakberpihakan, dan komitmen untuk menggunakan proses konsiliasi guna membawa para pihak yang berselisih pada kesepakatan yang dapat diterima bersama.

Akreditasi

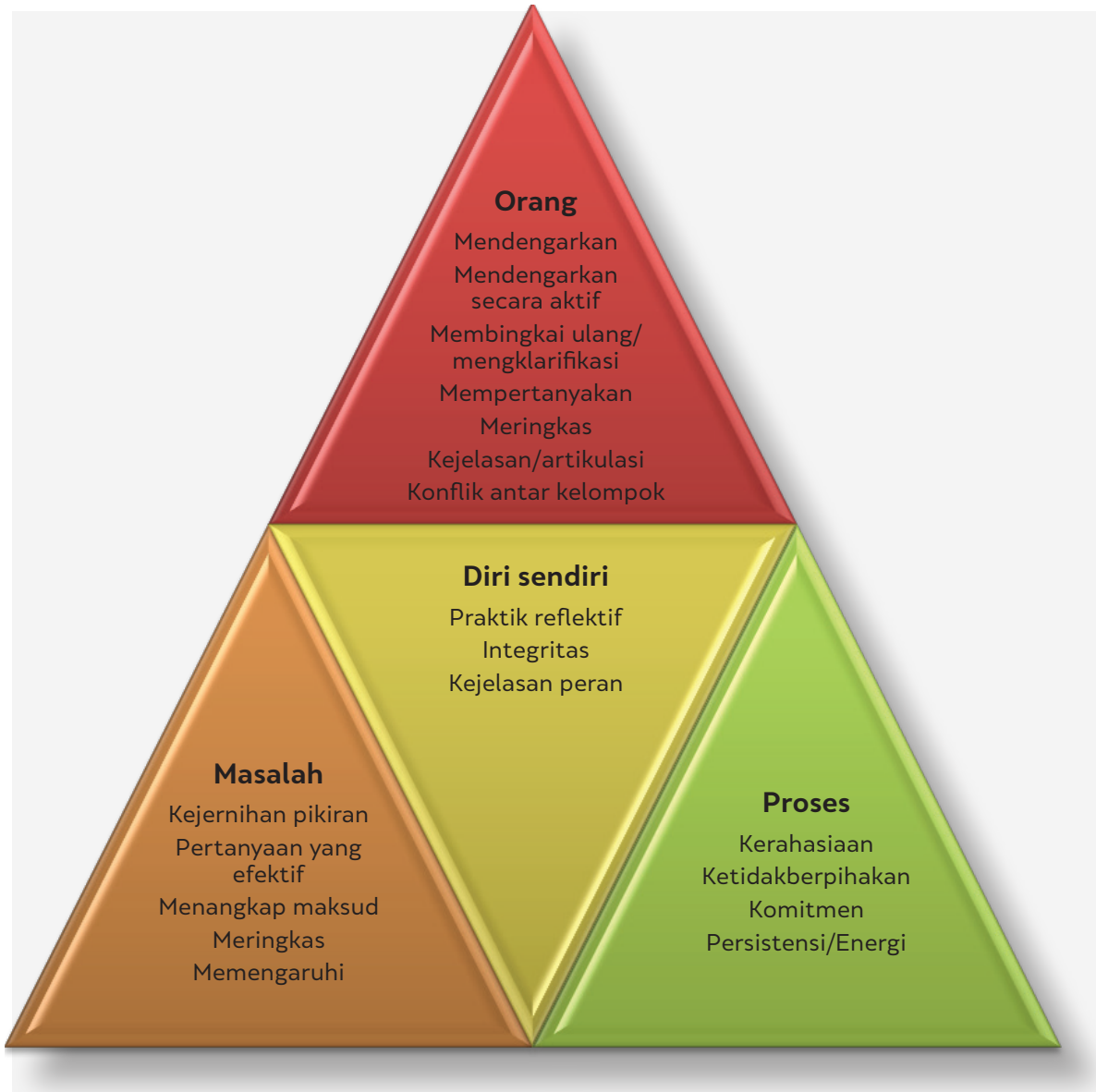
Dalam melihat keseluruhan bidang akreditasi bagi konsiliator yang disediakan/ditugaskan oleh pemerintah, konteks budaya, kelembagaan dan hubungan industrial perlu dipertimbangkan.

Di satu sisi, beberapa orang akan berpendapat, jika negara menyediakan layanan melalui seorang pekerja, negara berdiri di atas kemampuan pekerja tersebut untuk melakukan pekerjaan itu dan itu adalah akreditasi mereka. Selain itu, dan memang seharusnya demikian, negara bertanggung jawab untuk menyediakan pelatihan, akses ke pengetahuan terkini dan penilaian pribadi tersebut secara teratur untuk memastikan bahwa mereka benar-benar mampu melakukan peran itu. Mereka yang berpandangan seperti ini akan mengatakan bahwa satu-satunya akreditasi yang diperlukan adalah pengetahuan bahwa orang ini dipercaya untuk menjalankan perannya oleh pengusaha mereka – Negara.

Namun, di banyak negara di mana ‘persaingan’ berada di sektor swasta, mungkin karena layanan konsiliasi yang disediakan negara hanya baru-baru ini didirikan atau dengan adanya kelompok praktisi swasta yang sedang berkembang, praktik akreditasi atau ‘lisensi’ konsiliator dapat berlangsung. Di negara lain, mungkin karena alasan budaya dan sejarah, praktik akreditasi mandiri terhadap para konsiliator mungkin menjadi ciri dari lingkungan. Dalam semua keadaan, konsiliator harus dipandang oleh para pihak sebagai orang yang kompeten dan mampu memberikan layanan. Secara budaya, atau karena alasan kebiasaan, tingkat kompetensi yang dirasakan mungkin memerlukan pengesahan oleh Negara sebagai penyedia layanan atau oleh beberapa bentuk akreditasi mandiri. Akreditasi mandiri semacam itu harus dilakukan oleh suatu badan yang berkompeten untuk memberikan tolok ukur kompetensi profesional yang tepercaya dan dapat diterima, serupa misalnya dengan cara sertifikasi/akreditasi akuntan profesional, arsitek, dan lain-lain oleh badan-badan yang kompeten secara tepat.

Pada akhirnya, kemungkinan besar konsiliator individu akan dibutuhkan atau dianggap kompeten dan dapat diterima oleh para pihak berdasarkan reputasi yang mereka kembangkan secara pribadi dalam komunitas praktisi dan bukan berdasarkan akreditasi mereka.

Ringkasan Keterampilan Kunci Konsiliator



Bab 3 – Persiapan

Persiapan konsiliator terbagi dalam dua kategori besar – persiapan umum/lingkungan dan persiapan khusus untuk kasus tersebut. Di mana seorang konsiliator terus mengikuti perkembangan di bidang hubungan industrial, ketenagakerjaan dan kerja, serta lingkungan ekonomi dan bisnis di negara itu, mereka akan berada dalam posisi yang jauh lebih nyaman dalam setiap kasus. Penting untuk ditekankan, bagaimanapun, bahwa konsiliator tidak menampilkan diri kepada para pihak sebagai ahli dalam kaitannya dengan isu-isu yang diperselisihkan. Para pihak lah yang harus dapat menggambarkan perselisihan dan menjadi ahli materi pelajaran.

Persiapan konsiliator dimaksudkan untuk menciptakan tingkat kenyamanan dan pengetahuan bagi konsiliator yang memungkinkan mereka untuk dilihat sebagai perorangan berkepentingan yang tepercaya yang mampu memahami masalah yang diajukan oleh para pihak. Para pihak berhak mengharapkan konsiliator menjadi ahli proses dan ahli hubungan industrial/perburuhan. Seorang konsiliator yang dipandang sebagai ahli dalam kaitannya dengan subjek tertentu yang diperselisihkan dapat dianggap oleh para pihak memiliki kepentingan pribadi dalam hasil daripada sebagai manajer proses konsiliasi.

Dalam semua persiapan, para konsiliator perlu mengingat bahwa, segera setelah mereka menyadari perselisihan atau perlunya konsiliasi, proses telah dimulai dan pilar panduan kerahasiaan, ketidakberpihakan dan komitmen segera diterapkan.

Persiapan Umum/Lingkungan

Tantangan bagi seorang konsiliator adalah untuk mengamankan akses ke sumber daya dan informasi yang terjangkau. Tantangan ini berkurang ketika konsiliator beroperasi sebagai bagian dari layanan konsiliasi yang disediakan negara atau organisasi yang lebih luas dengan kapasitas dan sumber daya untuk melengkapi konsiliator secara optimal. Dalam kasus seperti ini, tantangan mengamankan akses informasi menjadi tujuan organisasi dalam hal memfasilitasi para konsiliator untuk melakukan peran mereka secara efektif.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang konsiliator harus memiliki akses ke semua jurnal internasional, regional, nasional dan industri yang relevan, warta elektronik, umpan berita, dan lain-lain, di bidang hubungan industrial, hubungan kerja, ekonomi, konsiliasi, dan area luas manajemen sumber daya manusia/personalia. Mereka harus memiliki akses ke situs, publikasi, penelitian dan laporan tahunan serikat pekerja, badan pekerja dan badan pengusaha serta badan profesional yang relevan. Akses ke publikasi penelitian dari badan-badan seperti universitas, organisasi internasional, layanan konsiliasi baik di dalam maupun di luar administrasi ketenagakerjaan di seluruh dunia dan ILO, dan lain-lain, juga harus tersedia bagi para konsiliator.

Konsiliator idealnya harus memiliki akses ke survei upah dan gaji dan informasi secara umum tentang pola upah di negara tersebut (di mana informasi tersebut dihasilkan di suatu negara), informasi tentang perkembangan legislatif, peraturan administratif, perjanjian bersama, perintah upah, penghargaan, keputusan pengadilan dan setiap informasi spesifik relevan negara lain.

Di mana konsiliator beroperasi sebagai bagian dari layanan, organisasi, atau prasarana nasional yang lebih luas, sistem pencatatan yang terpelihara dengan baik sangat penting. Apakah catatan ini disimpan di lembar kertas atau elektronik dapat bergantung pada banyak faktor, termasuk sumber daya teknis. Dalam hal pemeliharaan arsip, penting bagi para konsiliator untuk menyadari tanggung jawab mereka untuk berkontribusi pada pemeliharaan arsip yang baik dan bahwa pelatihan mereka menekankan pentingnya peran mereka di bidang ini.

Jika seorang konsiliator bukan bagian dari layanan yang lebih luas, pencatatan masih merupakan aspek penting dari pekerjaan mereka, untuk tujuan acuan pribadi dan untuk memastikan sikap yang bertanggung jawab terhadap semua informasi rahasia (Bab 6 berbicara lebih banyak tentang pencatatan dalam konsiliasi).

Sistem Manajemen Kasus dalam Konsiliasi

Sistem Manajemen Kasus (SMK) adalah metode elektronik/digital untuk mengumpulkan dan memelihara informasi terkini tentang kasus menggunakan parameter serupa untuk setiap kasus, misalnya, nama perusahaan (entitas), serikat pekerja (badan pekerja), industri, sektor, jenis perselisihan, penyelesaian, dan lain-lain. Tujuan dari sistem tersebut adalah untuk memfasilitasi pelaporan aktivitas, tren dan peristiwa di lingkungan hubungan industrial dan juga untuk memfasilitasi manajemen dan pengawasan beban kasus 'langsung' dari konsiliator dan organisasi/layanan. Yang terpenting, SMK yang efektif menyimpan catatan terkini tentang kasus-kasus aktif sehingga sistem yang demikian dapat diinterogasi untuk memberikan informasi tentang posisi saat ini sehubungan dengan setiap perselisihan yang tercatat pada sistem. Sistem 'hidup' seperti ini membutuhkan masukan konstan dari konsiliator yang bertanggung jawab pada kasus.

Sementara beberapa layanan yang sangat berkembang memiliki SMK yang sangat canggih, yang dapat diinterogasi untuk menghasilkan rincian yang bagus tentang kasus, bahkan sistem dasar pengarsipan berbasis kertas dan terawat baik, dicocokkan dengan lembar kerja atau pangkalan data sederhana dapat sangat berharga bagi seorang konsiliator yang mencari informasi latar belakang tentang kasus dan layanan yang membutuhkan untuk memahami posisi saat ini sehubungan dengan perselisihan yang ada.

Beberapa SMK tingkat lanjut dapat menyediakan kapasitas interogasi untuk analisis tren berdasarkan industri atau jenis pekerjaan, pola perselisihan dan penyelesaian perselisihan yang berguna bagi konsiliator dan juga untuk layanan itu sendiri dan bahkan dapat menginformasikan pembuatan kebijakan di bidang hubungan industrial.

Para konsiliator harus selalu mengikuti perkembangan berita ekonomi dan politik global dan nasional terkini yang mungkin memiliki pengaruh eksternal pada perselisihan dan mengatur konteks untuk posisi yang diambil oleh para pihak dalam konsiliasi. Pemeriksaan rutin terhadap situs, laporan, publikasi penelitian, penghargaan, keputusan pengadilan, dan semua informasi lain yang dapat diakses oleh konsiliator merupakan bagian penting dari peran konsiliator.

Rekomendasi Perundingan Bersama ILO, 1981 (No. 163) menyatakan bahwa “langkah-langkah yang disesuaikan dengan kondisi nasional harus diambil, jika perlu, sehingga para pihak memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk perundingan yang berarti.” Langkah-langkah ini mencakup peran otoritas publik dalam menyediakan “informasi seperti itu tentang situasi ekonomi dan sosial dari unit perunding dan upaya secara keseluruhan, sebagaimana diperlukan untuk perundingan yang berarti²¹; serta “informasi yang diperlukan mengenai situasi ekonomi dan sosial keseluruhan negara dan cabang kegiatan yang bersangkutan, sejauh pengungkapan informasi ini tidak merugikan kepentingan nasional”. Meskipun perbedaan yang jelas harus dibuat antara fungsi pengawas ketenagakerjaan dan fungsi konsiliator, kerja sama yang efektif di antara mereka dapat berkontribusi pada pencegahan perselisihan kerja.

Di mana seorang konsiliator bekerja untuk layanan yang memiliki pekerja administrasi/pendukung, penting untuk memelihara dan mengembangkan hubungan kerja yang baik dengan pekerja tersebut dan memastikan jalur komunikasi yang terbuka. Pekerja administrasi/pendukung mungkin menjadi titik kontak pertama bagi pihak-pihak yang berselisih sehingga penting bagi mereka untuk memahami peran penting mereka dan mempertahankan nilai layanan pelanggan yang baik.

Sumber informasi dalam persiapan umum	Informasi dan Data Publik
Koran	Pelantar media sosial
Berita TV	Dialog dan hubungan dengan rekan kerja dan aktor dalam hubungan kerja dan industrial
Internet – situs organisasi dan asosiasi yang relevan, kelompok, dan lain-lain.	Publikasi penelitian, survei, dan lain-lain.
Umpan berita (berita lewat internet)	
Warta elektronik dan warta internet, jejaring ahli berbasis internet	

Persiapan khusus kasus

Beberapa persiapan khusus untuk kasus yang ada dan dapat dilihat dengan menggunakan tema orang, masalah, proses, dan diri kita sendiri.

Dalam persiapan khusus kasus, penting bagi para konsiliator untuk tidak mengembangkan pandangan atau membiarkan ketidakberpihakan mereka terpengaruh, atau terlihat terpengaruh, melalui penelitian atau kontak mereka dengan para pihak.

21 R163 lebih lanjut menetapkan bahwa “jika pengungkapan beberapa informasi ini dapat merugikan perusahaan, komunikasinya dapat dibuat dengan syarat komitmen bahwa hal itu akan dianggap rahasia sejauh diperlukan; informasi yang disediakan dapat disepakati di antara para pihak dalam perundingan bersama”.

Orang

Hubungan industrial dan kerja adalah ‘urusan tentang orang’ dan semua peristiwa dan kejadian dalam hubungan industrial dan kerja adalah hasil dari keputusan atau tindakan orang. Komunitas hubungan industrial (yaitu orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan hubungan kerja dan industrial) pada umumnya cukup berbeda dan dapat diidentifikasi. Konsiliator adalah bagian dari komunitas itu dan pertimbangan harus diberikan tentang bagaimana konsiliator terlihat atau dapat diakses oleh seluruh komunitas.

Bagi konsiliator, manfaat informasi dan pengetahuan dalam hal menjaga hubungan aktif dengan komunitas hubungan industrial tidak dapat dilebih-lebihkan. Khususnya konsiliator, yang dikenal masyarakat dan yang perannya dipahami, kemungkinan besar memiliki jaringan ‘peringatan dini’ yang sangat efektif yang menempatkan konsiliator pada posisi yang ideal untuk mengelola masuknya mereka ke dalam perselisihan. Dalam lingkungan yang ideal, komunitas hubungan industrial (perwakilan pekerja, perwakilan pengusaha, pengurus serikat pekerja, manajer sumber daya manusia, dan lain-lain) mengetahui siapa konsiliator, bagaimana mereka dapat membantu ketika terjadi perselisihan dan bagaimana menghubungi mereka dengan mudah. Untuk mencapai tingkat interaksi dengan komunitas hubungan industrial ini, konsiliator harus berinteraksi secara pribadi dengan pihak-pihak di luar situasi perselisihan melalui pengaturan rapat informasi, berbicara di konferensi dan seminar, dan terlibat secara pribadi dengan praktisi kunci. Konsiliator harus bersedia menggunakan teknologi modern (jika tersedia) seperti nomor ponsel dan alamat email agar dapat diakses oleh praktisi secara umum. Banyak konsiliator memahami bahwa memastikan praktisi kunci tahu bagaimana menghubungi konsiliator secara langsung adalah persyaratan utama yang mendasari kinerja yang efektif dalam peran tersebut.

Mengetahui dengan siapa Anda akan berurusan, dalam hal pimpinan perunding atau tim perundingan, bisa sangat bermanfaat dalam kasus tertentu. Tidak selalu memungkinkan untuk mengetahui informasi ini namun, jika memungkinkan, seorang konsiliator dapat menggunakan hubungan yang telah mereka bangun, jika perlu, untuk membuat kontak dengan kedua belah pihak sebelum konsiliasi mendapatkan ‘rasa’ atas perselisihan dan setiap masalah mendasar yang mungkin ada, termasuk di luar masalah khusus yang dihadapi. Dalam beberapa kasus, konsiliator dapat memutuskan untuk mengatur rapat bilateral dengan kedua belah pihak sebelum proses secara resmi dimulai. Dalam kasus seperti itu, konsiliator biasanya harus mencoba membuat pengaturan yang demikian dengan diketahui semua pihak.

Bagaimana dan kapan konsiliator harus memberi tahu para pihak tentang kontak yang dilakukan sebelum proses formal dimulai? Jawaban sederhana untuk pertanyaan ini adalah bahwa hal itu tergantung pada hubungan konsiliator dengan para pihak dan pemahaman para pihak tentang proses konsiliasi. Idealnya, pada kontak pertama, konsiliator akan menunjukkan, ketika menghubungi salah satu pihak, bahwa mereka juga bermaksud untuk menghubungi pihak lain (atau bahwa mereka telah menghubungi pihak lain). Di mana orang sudah terbiasa dengan konsiliator dan prosesnya, hal ini tidak akan mengejutkan. Jika mereka belum terbiasa dengan konsiliator atau prosesnya, konsiliator dapat memilih untuk melakukan kontak melalui surat yang menguraikan pengaturan untuk menghindari persepsi keberpihakan (misalnya di mana satu atau kedua belah pihak mungkin merasa bahwa yang lain berada dalam posisi untuk ‘menyatakan kasus’ terlebih dahulu). Atau, jika dukungan administratif tersedia bagi konsiliator, mereka dapat meminta administrator untuk menghubungi para pihak dan mengatur rapat gabungan.



Kadang-kadang, meskipun jarang, konsiliator dapat menyetujui ‘prarapat’ rahasia dengan praktisi tepercaya untuk diberi tahu tentang keadaan atau faktor tertentu di seputar perselisihan. Jika konsiliator menyetujui rapat seperti itu, sangat penting bagi praktisi yang bersangkutan untuk memahami bahwa kesepakatan konsiliator untuk rapat tersebut tidak akan memengaruhi ketidakberpihakan mereka. Juga penting bahwa rapat semacam itu hanya terjadi di mana ada kepercayaan nyata antara konsiliator dan praktisi dan di mana terjadinya rapat tetap menjadi rahasia pribadi untuk kedua pribadi yang terlibat. Biasanya rapat seperti itu hanya terjadi di mana dinamika perselisihan atau keadaan sekitarnya sedemikian rupa sehingga praktisi tepercaya merasa bahwa konsiliator harus mengetahui hal-hal relevan yang tidak akan pernah terungkap dalam proses konsiliasi itu sendiri, misalnya pandangan dari pemangku kepentingan utama (misalnya pemerintah, pemilik, dan lain-lain), serangkaian peristiwa yang terkait tetapi terpisah (misalnya masalah hukum perdata yang akan memengaruhi serikat pekerja atau perusahaan selama jangka waktu konsiliasi) atau keadaan serupa.

Dalam beberapa kasus, banyak ‘bawaan’ lain yang dibawa ke dalam perselisihan – misalnya isu atau masalah yang menjadi pokok perselisihan tertentu dapat berupa penolakan oleh pekerja untuk bekerja sama dengan penerapan praktik kerja yang berubah atau adanya inovasi di tempat kerja. Namun kenyataannya mungkin bahwa masalah lain yang sudah ada sebelumnya dan belum terselesaikan justru menjadi pendorong yang sebenarnya atas sikap pekerja terhadap proposal dari pengusaha.

Setiap penyelesaian masalah yang tampak dalam perselisihan akan, dalam keadaan seperti itu, memerlukan beberapa keterlibatan di sekitar masalah mendasar ini dalam hubungan. Hubungan berkelanjutan yang efektif yang dipelihara oleh konsiliator dengan praktisi kunci menciptakan kemungkinan perwakilan yang relevan untuk mengambil kesempatan dalam memberi tahu konsiliator tentang konteks sebenarnya dari perselisihan sebelum proses secara resmi dimulai. Kepemilikan informasi tersebut menempatkan konsiliator dalam posisi yang jauh lebih kuat untuk membantu para pihak dalam menemukan penyelesaian perselisihan mereka.

Demikian pula, seorang konsiliator yang memelihara hubungan saling percaya dan efektif dengan praktisi kunci lebih mungkin untuk diberitahu tentang konflik atau dinamika intra atau antar kelompok yang ada, dan pengetahuan ini dapat membantu konsiliator dalam memutuskan bagaimana mereka akan mendekati/mengelola proses, serta dalam memahami apa yang terjadi saat proses berlangsung.

Ketika beroperasi dalam layanan yang lebih luas, Sistem Manajemen Kasus yang efektif akan memfasilitasi konsiliator untuk menemukan rekan sejawat yang memiliki pengetahuan, dari kesepakatan sebelumnya, pihak-pihak hingga perselisihan tertentu. Pengetahuan yang dimiliki oleh sesama konsiliator adalah sumber utama bagi para konsiliator dan penting bahwa, di mana para konsiliator beroperasi di bawah payung satu organisasi, organisasi tersebut menciptakan budaya pencarian informasi dan berbagi di antara para konsiliator.

Hubungan yang baik dan efektif akan memudahkan konsiliator dalam mengembangkan wawasan terhadap pola pikir orang-orang kunci dalam kaitannya dengan perselisihan tertentu. Hubungan saling percaya akan menciptakan peluang bagi konsiliator untuk memahami watak sebenarnya dari para pengambil keputusan strategis utama dalam hal, misalnya, kemauan mendukung aksi industrial atau bahkan mogok dalam suatu perselisihan. Para pemberi pengaruh utama dalam perselisihan industrial terlibat dalam perencanaan

dan pengelolaan perselisihan pada tingkat strategis seiring dengan berkembangnya perselisihan dan penting bagi konsiliator untuk memiliki wawasan berkelanjutan tentang pemikiran orang-orang ini seiring dengan perkembangannya.

Sumber informasi

Rekan

Kontak – hubungan

SMK atau berkas kasus

Semua hubungan industrial dan kerja mencerminkan konteks di mana kondisi tersebut terjadi. Pihak-pihak dalam hubungan kerja adalah orang, pekerja/manajemen/pemilik dan warga negara. Oleh karena itu, bagaimana mereka mengidentifikasi diri mereka sendiri dalam semua peran tersebut (dan lainnya) memberikan konteks untuk pelaksanaan hubungan kerja dan perilaku serta perspektif para pihak dalam suatu perselisihan.

Konteks di mana perselisihan terjadi, dan pengaruh internal dan eksternal yang terlibat, merupakan faktor penting yang harus diketahui oleh konsiliator sebelum bertemu dengan para pihak dan saat terlibat dalam proses konsiliasi. Pengetahuan tentang lingkungan dan iklim ekonomi dan politik negara sangat penting sebagai dasar untuk memahami konteks para pihak sebagai warga negara dan unit ekonomi.

Selalu kekinian dengan tekanan ekonomi dan politik dalam industri atau sektor tertentu, atau meneliti hal-hal seperti itu saat ditunjuk pada perselisihan, bisa sangat berharga bagi seorang konsiliator dalam konteks perusahaan. Semakin terbiasa dengan konteks yang relevan membantu konsiliator dalam banyak hal dan yang penting membantu konsiliator untuk dipandang sebagai orang yang memiliki informasi dan minat pada perselisihan para pihak. Pemahaman konteks membantu konsiliator memahami faktor-faktor yang memengaruhi keinginan para pihak. Pengetahuan tentang konteks khusus perusahaan membantu konsiliator memahami masalah yang dihadapi, dan juga melengkapi konsiliator dengan pengetahuan yang dapat membantu dalam tahap ‘memeriksa realitas’ dari proses konsiliasi (lihat Bab 7). Memahami bahwa para pihak terkadang memiliki keraguan tentang konsiliator serta proses konsiliasi itu sendiri, seorang konsiliator yang dianggap berpengetahuan dan menghargai konteks memberi para pihak kepercayaan pada kemampuan konsiliator untuk membantu mereka, serta menghadirkan penampilan profesional dan berkomitmen kepada para pihak.

Beberapa pusat perhatian untuk kemungkinan penelitian prakonsiliasi adalah:

- Apakah masalah yang diperselisihkan merupakan masalah umum di industri atau sektor ini? Apakah ini masalah industri yang luas? Memiliki rekan sejawat yang menangani kasus serupa?

- Apakah ada pola lama atau baru untuk penyelesaian jenis masalah ini di industri ini? (Meskipun “satu ukuran tidak cocok untuk semua”, keakraban dengan pola-pola seperti itu membantu konsiliator dalam melihat jalan ke depan).
- Apakah masalah ini dipengaruhi oleh konteks ekonomi atau politik tertentu seperti penurunan global, penurunan industri, dan masalah keuangan untuk organisasi tertentu atau perubahan teknologi yang signifikan dalam suatu industri?
- Seorang konsiliator harus mempertimbangkan jenis masalah (isu dalam perselisihan) yang sedang diajukan - apakah itu perselisihan berbasis kepentingan atau hak? Jika ini adalah perselisihan berbasis hak – apa kasus hukumnya tentang masalah ini?
- Ketika mendamaikan perselisihan mengenai syarat dan ketentuan dalam suatu perusahaan, seorang konsiliator dapat mempersiapkan dengan melihat ‘norma’ apa yang ada di industri atau bahkan negara secara umum – apakah ada parameter atau kesamaan historis dengan pekerja lain di dalam organisasi atau di luarnya ?
- Untuk masalah yang rumit, seorang konsiliator, yang selalu mengikuti perkembangan kasus di wilayah mereka sendiri, dan yurisdiksi lainnya, dapat mempertimbangkan untuk mengingatkan diri mereka sendiri tentang hasil imajinatif dalam perselisihan yang sebelumnya didamaikan oleh seorang rekan sejawat.

Sumber informasi

Internet

SMK

Koran/berita tv

Referensi internal

Rekan termasuk rekan di wilayah hukum lain

Catatan pengadilan, dan seterusnya

Proses

Proses konsiliasi memiliki dimensi praktis dan juga konseptual. Dalam mempersiapkan proses konsiliasi, ada hal-hal yang sangat praktis yang harus dilakukan oleh seorang konsiliator. Memastikan mereka memiliki akses ke berkas dan informasi yang relevan sama pentingnya dengan persiapan lainnya. Ini memperkuat presentasi profesional konsiliator dan meletakkan dasar kerja untuk kelancaran rapat atau rangkaian rapat.

Seorang konsiliator harus berada dalam posisi untuk mengetahui tingkat komitmen waktu seperti apa yang dapat mereka berikan pada proses tersebut dan secara luas menyadari tuntutan yang akan dibawa oleh setiap kasus. Hal ini dapat dicapai melalui kontak dengan para pihak sebelum konsiliasi.

Penting, ketika akan memasuki konsiliasi, untuk mengetahui ketersediaan waktu Anda berikutnya untuk menetapkan tanggal rapat ulang, bila perlu.

Konsiliator harus meyakinkan diri mereka sendiri tentang memadainya tempat yang diusulkan untuk rapat konsiliasi dan pengaturan fisiknya untuk memenuhi kebutuhan para pihak. Para pihak dapat dipengaruhi untuk tetap tinggal atau meninggalkan tempat di mana pengaturan fisik memberikan tingkat privasi dan kenyamanan yang cukup/tidak memadai sesuai dengan prosesnya. Sudah menjadi rahasia umum bagi suatu pihak menggunakan anggapan atau dugaan kekurangan dalam pengaturan fisik sebagai dasar untuk mengakhiri proses konsiliasi.

Apakah ada ruang yang cukup? Apakah ada privasi yang cukup untuk memfasilitasi rapat bilateral dengan para pihak? Konsiliasi dilakukan secara dinamis, artinya suatu sesi dapat melibatkan serangkaian rapat antara konsiliator dan para pihak dalam berbagai konfigurasi (lihat Bab 5). Konsiliator karena itu harus memastikan bahwa tempat rapat tersebut memiliki sumber daya perlengkapan yang memadai untuk mendukung kebutuhan semua orang saat menghadiri rapat yang panjang dalam jangka waktu yang lama.

Daftar periksa persiapan praktis disediakan di akhir bab ini.

Sumber informasi

SMK

Berkas internal

Kasus sebelumnya

Rekan

Pihak dalam konsiliasi

Pengelolaan buku harian

Diri Sendiri

Konsiliator merupakan pengaruh sentral pada pelaksanaan proses konsiliasi. Menyadari peran dan pengaruh mereka, konsiliator harus memfokuskan kepercayaan pada diri mereka sendiri dan prosesnya dan harus memproyeksikan kepercayaan itu melalui suasana hati dan perilaku mereka. Seorang konsiliator yang memproyeksikan suasana hati yang positif, energik dan percaya diri jauh lebih mungkin menanamkan kepercayaan diri dan secara positif memengaruhi suasana hati/keinginan para pihak.

Konsiliator harus mempersiapkan diri secara mental untuk kasus dengan secara sadar merefleksikan area yang membutuhkan perhatian dan fokus dalam prosesnya. Konsiliator harus secara aktif merefleksikan kebutuhan/kemampuan mereka untuk:

- 
- Mendengarkan secara aktif
 - Menggunakan bahasa netral
 - Berkomunikasi secara efektif
 - Menggunakan bahasa tubuh yang netral.

Jika Anda pernah berpengalaman dengan salah satu atau kedua pihak sebelumnya, Anda mungkin ingin merenungkan hubungan Anda sebelumnya dengan mereka dan untuk merenungkan pengalaman Anda dalam hal efektivitas membangun hubungan dan perilaku yang paling berguna. Meluangkan waktu sebelum sesi konsiliasi untuk mempertimbangkan secara mental persyaratan perilaku utama dari peran konsiliator akan membantu mempersiapkan konsiliator.

Untuk konsiliasi profil tinggi atau konsiliasi yang sulit, seorang konsiliator mungkin ingin, dalam persiapan untuk kasus tersebut, memiliki seorang rekan sejawat yang berpengalaman dan tepercaya yang mendampingi sebagai pengarah yang mumpuni, jika tantangan tak terduga muncul.

Dalam kasus profil tinggi seorang konsiliator harus siap untuk tekanan eksternal dari kelompok politik atau kepentingan dan untuk kepentingan media. Banyak kasus profil tinggi dapat melibatkan kelompok kepentingan dan politisi menyuarakan pendapat di media tradisional dan media sosial. Berurusan dengan media tradisional dan sosial akan dibahas dalam Bab 6 dan sangat penting bagi para konsiliator untuk menyadari pengaruh ini dalam persiapan mereka.

Sumber informasi

Kemawasan diri

Rekan

Media

Rapat tim rutin

Di atas segalanya, seorang konsiliator harus bersiap untuk melakukan pendekatan pada setiap kasus dengan optimisme dan keyakinan dalam proses konsiliasi.

Persiapan Praktis untuk Rapat

Persiapan untuk konsiliasi dan rapat dalam proses dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya mungkin ada tenggat waktu yang ditetapkan oleh kesepakatan atau peraturan yang menciptakan urgensi di seputar proses, atau tenggat waktu pemogokan atau penutupan tempat kerja yang juga memerlukan tanggapan cepat. Secara umum, persiapan berikut dapat menjadi daftar periksa bagi para konsiliator saat mereka mendekati setiap kasus.



Lokasi Rapat

Lokasi rapat harus di tempat yang netral - sebaiknya di kantor konsiliator di mana kantor tersebut dapat mengakomodasi rapat. Jika tidak, maka kemungkinan lain adalah menggunakan hotel atau ruang rapat sewaan lainnya. Mungkin penting untuk memastikan bahwa hotel dibayar oleh konsiliator/layanan konsiliasi atau oleh kedua belah pihak secara setara, untuk memastikan kurangnya persepsi bias. Jika hal ini tidak memungkinkan, pengusaha atau serikat pekerja dapat menawarkan tempat; dalam kasus seperti itu, penting bahwa tidak ada persepsi bias atau keberpihakan proses yang muncul dari pemilihan tempat. Bagaimanapun, kontak prarapat dengan para pihak untuk memastikan bahwa kedua belah pihak puas dengan tempat yang direncanakan seringkali merupakan tindakan pencegahan yang bijak.



Akomodasi Rapat

Di mana pun lokasinya, ruang yang diperlukan untuk konsiliasi harus memadai. Harus ada ruangan rapat yang cukup besar untuk rapat gabungan dan paling sedikit satu ruangan yang lebih kecil untuk proses dipecah menjadi rapat terpisah; jika ada lebih dari dua pihak, kebutuhan akomodasi akan melebihi ini.



Undangan untuk hadir

Meskipun hal ini telah dibahas dalam Bab 4, 'Memasuki Perselisihan', penting untuk mencantumkannya dalam daftar periksa Anda bahwa proses administrasi memastikan bahwa semua pihak telah diundang untuk menghadiri proses tersebut pada waktu yang sama dan secara transparan. Konsiliator juga harus mempertimbangkan apakah proses undangan menciptakan peluang untuk membangun hubungan baik dengan melakukan kontak informal dengan para pihak secara langsung atau dengan memastikan bahwa setiap kontak organisasi/administratif dengan para pihak menekankan sifat proses dalam hal kerahasiaan dan tidak adanya prasangka.



Dokumentasi

Beberapa negara mungkin mengharuskan dokumentasi diberikan kepada konsiliator sebelum konsiliasi. Dalam hal ini, seorang konsiliator harus mendorong kepatuhan secara sukarela pada awalnya. Di mana merupakan praktik umum untuk melakukannya, tetapi tidak diharuskan, seorang konsiliator harus berhati-hati dalam meminta sesuatu yang tidak mungkin diberikan karena hal ini dapat memengaruhi hubungan mereka dengan pihak tersebut bahkan sebelum rapat konsiliasi dimulai. Bagaimanapun juga, konsiliator hanya boleh menerima dokumentasi yang dapat dibagikan dengan pihak lain.



Risiko dalam mencari dokumentasi sebelum konsiliasi adalah bahwa para pihak mungkin menganggap konsiliator berperilaku dengan cara yang lebih umum dikaitkan dengan seorang arbiter. Di mana dokumentasi diperlukan, konsiliator harus menjelaskan bahwa itu adalah untuk tujuan informasi dan menegaskan kembali tujuan konsiliasi dan peran konsiliator. Setiap dokumentasi yang diberikan kepada konsiliator harus diberikan salinannya ke semua pihak.

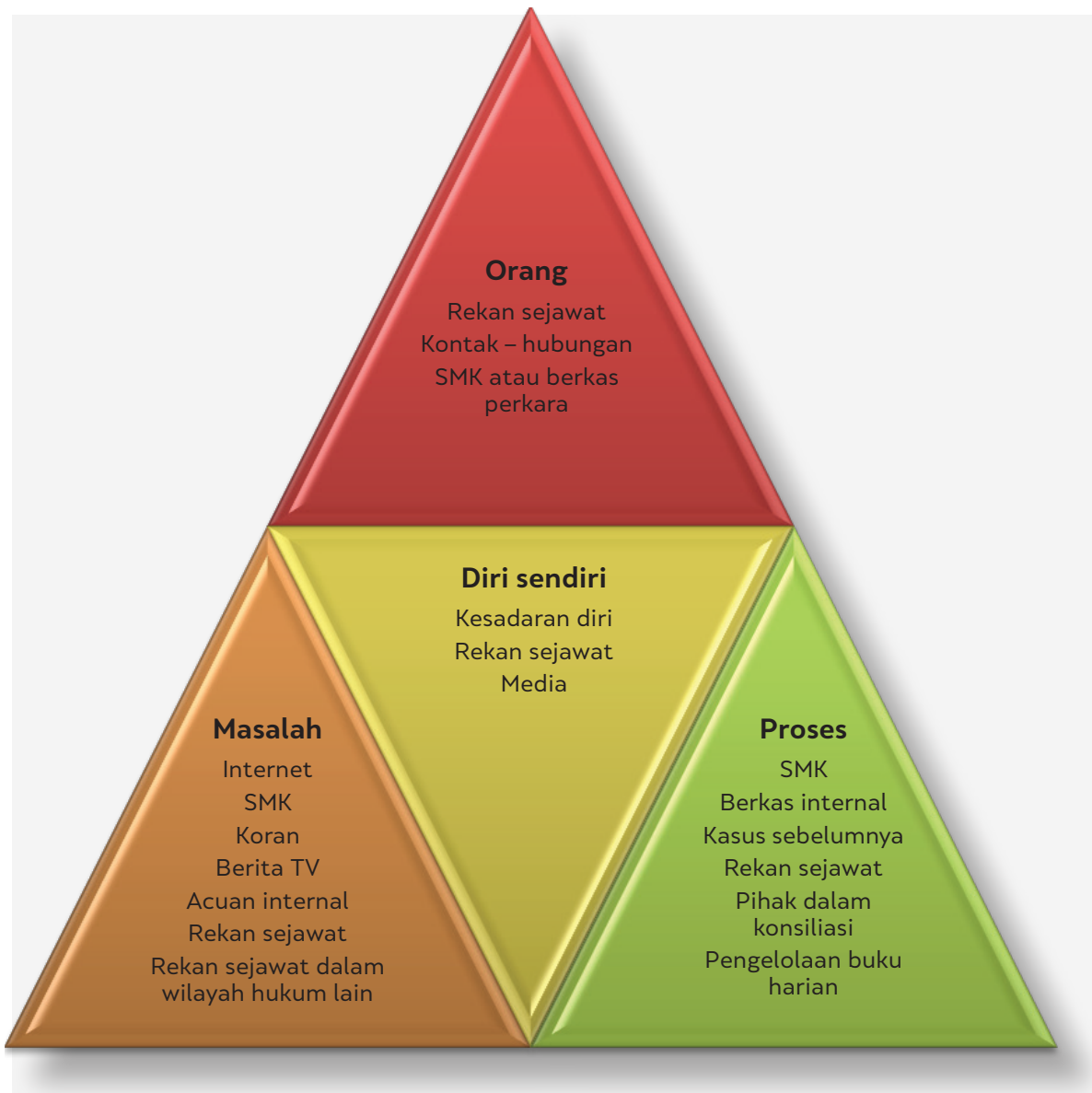


Berkas kasus

Paling umum seorang konsiliator akan memiliki berkas kasus sebelum keterlibatan pertama mereka dengan para pihak. Berkas ini biasanya akan berisi rincian administratif latar belakang dimulainya proses konsiliasi serta semua dokumentasi yang dikumpulkan selama persiapan rapat pertama. Berkas kasus konsiliator harus rapi; mereka harus mengkaji berkas tersebut, tidak peduli seberapa akrab mereka dengan para pihak, sebelum konsiliasi. Hal ini akan memudahkan kesan profesionalisme dan komitmen terhadap kasus tersebut. Mengkaji berkas dapat memberi konsiliator pemahaman tentang masalah dan alasan di balik posisi masing-masing pihak, dan dapat membantu konsiliator untuk memikirkan cara membantu para pihak untuk menghasilkan alternatif-alternatif.

Sangat vital bagi konsiliator memastikan bahwa semua berkas dan dokumentasi yang berkaitan dengan perselisihan disimpan dengan aman dan diperlakukan dengan kerahasiaan mutlak.

Ringkasan Persiapan Kebutuhan Seorang Konsiliator





Bab 4 – Masuknya Konsiliator ke dalam Perselisihan

(Memulai dengan Baik)



Bab 4: Masuknya Konsiliator ke dalam Perselisihan

Konsiliator dapat menganggap fungsinya untuk terlibat dalam serangkaian tahap yang berpuncak pada melakukan rapat dan memfasilitasi dialog antara para pihak.

Konsiliator memiliki berbagai sarana yang tersedia untuk mereka mendeteksi adanya perselisihan dan, setelah terdeteksi, berbagai pilihan tersedia untuk membantu kemajuan menuju penyelesaian perselisihan.

Dalam beberapa keadaan, pengetahuan pertama konsiliator tentang para pihak yang berselisih dapat terjadi ketika: perselisihan sedang dipikirkan atau ketika sedang terjadi.

Penting bagi konsiliator untuk membangun dan memelihara hubungan di seluruh komunitas hubungan industrial/kerja sehingga interaksi dalam situasi perselisihan memiliki latar belakang hubungan saling percaya yang sudah ada sebelumnya dengan orang-orang kunci yang memahami sepenuhnya motivasi dan tujuan konsiliator.

Efektivitas tindakan konsiliator dalam perselisihan tertentu dapat sangat dipengaruhi oleh sejauh mana keterlibatannya dalam perselisihan yang terjadi dengan latar belakang hubungan saling percaya yang sudah ada sebelumnya dengan para pihak.

Masalah: Mendeteksi Perselisihan

Persiapan praktis untuk konsiliasi dibahas di bagian lain dalam panduan ini. Yang terbaik, konsiliasi dalam perselisihan kerja melibatkan dedikasi khusus pada bidang perburuhan dan hubungan industrial itu sendiri dan para pemain yang terlibat. Misalnya pengurus serikat pekerja adalah profesional yang berdedikasi dengan fokus pada praktik profesional mereka – hubungan industrial dan hubungan kerja. Konsiliator dengan hubungan baik di seluruh jaringan praktisi di bidang hubungan industrial telah dibekali untuk memahami, pada tahap awal, adanya perselisihan di tempat kerja atau kemungkinan munculnya perselisihan. Intinya, seorang konsiliator yang berdedikasi untuk praktik dalam hubungan industrial dan hubungan kerja menjadi orang yang memiliki pengetahuan langsung tentang keadaan hubungan di berbagai tempat kerja dalam perekonomian.

Seorang konsiliator akan menyadari adanya perselisihan baik sebagai akibat dari pemberitahuan formal atau rujukan atau sebagai hasil dari komunikasi informal dan pengumpulan informasi dengan para praktisi kunci. Keterlibatan konsiliator dimulai dengan indikasi pertama adanya, atau kemungkinan adanya, perselisihan kerja. Konsiliator perlu memutuskan bagaimana kelanjutan setelah perselisihan terdeteksi. Dalam situasi di mana pemberitahuan formal atau rujukan telah dibuat seringkali waktu dimulainya konsiliasi ditentukan oleh peraturan perundang-undangan atau peraturan lainnya. Dalam situasi di mana seorang konsiliator mengetahui adanya perselisihan, atau kemungkinan adanya perselisihan, secara informal konsiliator harus memutuskan:

- apakah akan memulai konsiliasi, jika diizinkan oleh hukum nasional;
- apakah akan melakukan kontak informal dengan kedua belah pihak;

- apakah, melalui dialog informal dengan para pihak, untuk mendorong rujukan formal;
- kapan, jika pernah, melakukan segala bentuk tindakan sehubungan dengan perselisihan tersebut.

Konsiliator mendasarkan seluruh praktik mereka, kepercayaan mereka dan transparansi perhatian mereka dalam kaitannya dengan perselisihan apa pun. Perhatian konsiliator harus selalu terkait memfasilitasi kesepakatan antara para pihak.

Sangat penting bahwa setiap kontak antara konsiliator dan para pihak tidak boleh ditafsirkan sebagai keinginan untuk memengaruhi perkembangan demi kepentingan satu pihak atau pihak lain, baik secara sadar maupun tidak sadar.

Dengan fokus ini, konsiliator dapat melakukan kontak rahasia awal dengan orang-orang kunci dalam perselisihan untuk menentukan keinginan dan strategi mereka dan, dengan informasi tersebut, dapat mengembangkan pendekatan terhadap keterlibatan konsiliator dalam perselisihan.

Terkadang keterlibatan dapat dibatasi pada proses informal dialog bilateral²² dengan kedua belah pihak dalam upaya membantu pihak-pihak yang berselisih untuk saling memahami dengan cara yang dapat mengurangi konflik di antara mereka. Kadang-kadang kontak dapat diarahkan pada teknik atau mengeksplorasi beberapa arah strategis atau peta jalan untuk perselisihan termasuk, dalam beberapa kasus, mendorong rujukan formal atau pemberitahuan perselisihan oleh para pihak ke layanan konsiliasi.

Konsiliator, jika mereka mempertimbangkan inisiatif publik atau menjadi terlihat dalam perselisihan, harus mempersiapkan dasar untuk inisiatif tersebut melalui kontak informal dengan orang-orang kunci di kedua belah pihak agar tidak ada pihak yang terkejut atau berprasangka buruk dengan tindakan konsiliator. Dalam sistem kerelaan kemauan misalnya yang memungkinkan konsiliator untuk campur tangan dalam perselisihan yang dirasakan dengan mengundang para pihak untuk bertemu dengan mereka, sangat penting bahwa undangan tersebut tidak dikeluarkan sampai konsiliator yakin bahwa para pihak akan menanggapi secara positif undangan tersebut. Ada kemungkinan bahwa setiap pihak yang merasa perlu menolak undangan dari seorang konsiliator akan merasa bahwa undangan itu sendiri merugikan posisi mereka dalam perselisihan.

Proses: Waktu

Dalam sebuah sistem di mana keterlibatan konsiliator hanya dapat dimulai oleh para pihak sendiri, pertanyaan tentang waktu, sebagian besar merupakan fungsi dari kerangka hukum atau yang disepakati untuk rujukan atau pemberitahuan semacam itu. Oleh karena itu pertanyaan tentang waktu sebagai alat, dalam hal penyelesaian perselisihan, merupakan faktor yang kurang bagi konsiliator. Konsiliator lebih respons daripada agen aktif dalam

²² Kontak empat mata antara konsiliator dan masing-masing pihak secara terpisah.



hal ini. Meskipun demikian, seorang konsiliator dengan hubungan dasar yang baik dapat, melalui kontak informal, berusaha untuk mendorong para pihak untuk memulai proses konsiliasi pada saat tertentu dalam perkembangan perselisihan dan dengan demikian berusaha untuk mengoptimalkan waktu sebagai pengaruh positif pada hasil konsiliasi.

Namun, dalam banyak sistem, konsiliator memiliki pilihan untuk memulai proses itu sendiri, baik karena kewajiban atau dengan mengeluarkan undangan kepada para pihak. Hak prerogatif ini membebani konsiliator untuk mengatur waktu terkait kegiatan acara, pada tahap awal ini, dengan cara yang paling kondusif untuk mencapai penyelesaian secara keseluruhan.

Perspektif para pihak mengenai posisi mereka sendiri berubah dalam menghadapi kegiatan acara dan perkembangan selama masa perselisihan. Dalam kasus di mana pihak pekerja telah mengajukan klaim pada pengusaha, kemungkinan besar, pada saat 'klaim' atau proposisi dibuat, kedua belah pihak akan merasa agak tidak pasti tentang arah keterlibatan atau dialog apa yang akan diambil. Di mana para pihak telah benar-benar bertemu secara langsung dan sampai pada titik ketidaksepakatan, para pihak cenderung berada dalam tahap perumusan strategi dengan tingkat keterbukaan tertentu untuk mempertimbangkan arah yang akan mereka ikuti.

Jika serikat pekerja, misalnya, telah mendapatkan mandat dari anggotanya di tempat kerja untuk melakukan aksi industrial, serikat pekerja kemungkinan akan merasa cukup kuat dan teguh dalam perselisihan. Jika pemberitahuan tentang tindakan industrial telah disampaikan, serikat pekerja kemungkinan akan merasa kuat, tetapi mungkin sedikit cemas, sementara pengusaha kemungkinan besar akan sangat cemas atau semakin teguh di seputar posisi mereka sendiri. Keinginan emosional ini cenderung berfluktuasi seiring dengan mendekatnya tanggal pemogokan atau aksi industrial. Memang, begitu pemogokan benar-benar dimulai, keinginan para pihak kemungkinan akan terus berfluktuasi dalam menghadapi peristiwa, tekanan, dan biaya yang dikeluarkan oleh kedua belah pihak.

Konsiliator, dalam sistem yang memungkinkan konsiliator untuk menilai kapan intervensi dapat berlangsung, harus terus-menerus melakukan kontak informal dengan perunding kunci secara keseluruhan, tidak hanya untuk tetap mendapat informasi tentang perkembangan dalam perselisihan, tetapi juga untuk membuat penilaian mengenai waktu intervensi yang optimal berdasarkan keadaan pikiran para pihak dan pemahaman konsiliator tentang 'denyut dan ritme' perselisihan seiring perkembangannya. Konsiliasi yang berhasil terjadi di mana kedua belah pihak dapat melihat nilai yang berharga dalam kesepakatan. Demikian pula, pada tahap-tahap tertentu dalam suatu perselisihan, kemungkinan satu pihak atau pihak lain mungkin merasa bahwa mereka dapat 'memenangkan' perselisihan tersebut sehingga kondisi untuk konsiliasi tidak optimal.

Waktu tindakan oleh konsiliator adalah alat yang harus digunakan dengan bijak. Agar konsiliator diperlengkapi untuk membuat penilaian yang baik tentang waktu tepatnya, mereka harus memposisikan diri mereka sedemikian rupa untuk memiliki hubungan saling percaya dengan praktisi utama.

Kepercayaan seperti itu idealnya adalah produk dari reputasi dan kontak pribadi yang dipelihara oleh layanan konsiliasi dan konsiliator dari waktu ke waktu dan tidak hanya dalam konteks perselisihan yang ada atau yang mungkin terjadi.

Orang: Dasar Hubungan Konsiliator dengan Para Pihak

Masalah penting bagi konsiliator adalah persepsi para pihak terhadap layanan, proses konsiliasi dan konsiliator perorangan di negara mereka. Sulit bagi konsiliator untuk memengaruhi persepsi tersebut dalam lingkungan di mana konsiliator tidak berkomitmen untuk hubungan yang berkelanjutan dengan praktisi kunci. Dalam lingkungan perundingan bersama ada sekelompok orang, di kedua belah pihak, yang merupakan kunci bagi pelaksanaan hubungan industrial dan khususnya dalam situasi perselisihan. Orang-orang tersebut kemungkinan besar termasuk pengurus serikat pekerja, manajer SDM, pekerja organisasi pengusaha serta penasihat profesional di bidang hubungan industrial dan hubungan kerja. Konsiliator perlu memahami pentingnya persepsi orang-orang tersebut dan kesediaan mereka untuk menggunakan konsiliasi untuk menyelesaikan perselisihan yang timbul.

Persepsi dapat diciptakan oleh ketidaktahuan proses. Tantangan bagi konsiliator, dalam lingkungan di mana prosesnya tidak diketahui dengan baik, adalah untuk terlibat dalam peningkatan kesadaran di antara komunitas hubungan industrial/kerja. Dalam lingkungan seperti itu, setiap kontak dalam situasi perselisihan adalah kesempatan untuk meningkatkan kesadaran dan mengembangkan kepercayaan. Dalam keadaan seperti itu, pengulangan terus-menerus dari pesan-pesan utama tentang ketidakberpihakan, kepercayaan dan kerahasiaan diperlukan.

Tantangan untuk menciptakan pemahaman tentang proses antara pengguna dan pengguna potensial adalah nyata dan membutuhkan strategi yang sesuai dengan negara yang bersangkutan dan sifat 'audiens'. Konsiliator (atau dinas/kementerian) harus siap berkomunikasi melalui media, 'media baru'²³ dan mempublikasikan karakteristik utama dari layanan tersebut. Inisiatif seperti brosur/katalog cetak dan berbasis elektronik serta dokumen penjelasan dapat didistribusikan secara luas dan materi jenis 'FAQ – Pertanyaan yang Sering Diajukan' seringkali bersifat instruktif dan berharga sebagai alat penyebaran informasi.

Di lingkungan yang lebih berkembang, pengetahuan tentang proses dan nilainya menciptakan tantangan bagi konsiliator untuk memelihara hubungan dengan cara yang menjamin ketergantungan berkelanjutan dari para peserta kunci pada proses konsiliasi sebagai alat penyelesaian perselisihan. Konsiliator harus fokus untuk meyakinkan para pihak di semua tahap bahwa kontak dengan konsiliator atau keterlibatan dalam konsiliasi tidak akan merugikan posisi para pihak dengan cara apa pun.

Fakta bahwa proses konsiliasi merupakan kesempatan untuk mengeksplorasi resolusi perbedaan dalam lingkungan yang aman harus selalu dibawa pulang ke para pihak.

Butir penting untuk ditekankan dalam konteks ini adalah bahwa konsiliator harus selalu berhati-hati untuk mengelola persepsi semua pihak tentang perilaku konsiliator dalam hal berinteraksi dengan satu pihak atau pihak lain. Misalnya, seorang konsiliator yang dianggap memiliki hubungan yang lebih kuat dengan satu pihak daripada yang lain, berisiko dianggap bias atau berat sebelah. Konsiliator harus selalu memperhatikan persepsi para pihak dan harus hati-hati menimbang semua interaksi mereka dalam konteks itu. Ini menempatkan tanggung jawab pada konsiliator untuk mengelola interaksi mereka dengan pihak termasuk, misalnya, mempertimbangkan dengan cermat semua undangan

23 Media sosial dan pelantar lainnya.



untuk terlibat secara publik dengan satu pihak atau yang lain, apakah undangan tersebut berhubungan dengan konferensi, sosial atau acara lainnya.

Sebagai aturan umum, yang terbaik bagi konsiliator adalah memastikan bahwa interaksi mereka dengan pihak mana pun tidak disembunyikan dan diatur dalam konteks yang terlihat tidak memihak. Misalnya seorang konsiliator yang setuju untuk berbicara di acara serikat pekerja tentang menciptakan pemahaman terkait proses tersebut dapat dengan bijaksana mempertimbangkan untuk menghubungi organisasi pengusaha yang menawarkan melakukan hal yang sama di rapat pengusaha atau kursus pelatihan. Seorang konsiliator sering diminta untuk menghadiri acara-acara sosial oleh satu pihak atau pihak lainnya. Mungkin sangat sulit bagi seorang konsiliator untuk mempertahankan persepsi tentang ketidakberpihakan dan kurangnya bias di mana merupakan praktik konsiliator untuk terlibat secara sosial dengan satu pihak. Saran terbaik bagi konsiliator dalam hal undangan semacam itu adalah menolaknya, jika perlu menjelaskan alasannya. Menjelaskan dengan jelas perlunya ketidakberpihakan dapat memberikan kepercayaan kepada semua pihak terhadap profesionalisme konsiliator. Acara sosial yang dihadiri oleh kedua belah pihak bersama-sama adalah situasi yang berbeda.

Penghormatan dan Pemahaman Para Pihak

Konsiliator, apa pun penilaian pribadi atau privat mereka tentang kapasitas perorangan yang terlibat atau terkait posisi salah satu pihak yang berselisih, harus selalu menciptakan keyakinan di antara para pihak bahwa posisi mereka dan posisi semua pribadi dihormati. Menghormati posisi atau sudut pandang suatu pihak tidak berarti persetujuan atau penerimaan. Seorang konsiliator yang menyampaikan apa pun selain rasa hormat kemungkinan akan mengalami kesulitan untuk membentuk hubungan saling percaya dan menghargai dengan para pihak. Senjata utama konsiliator adalah kualitas hubungan mereka dengan perorangan dan hubungan yang berharga didasarkan pada rasa saling menghormati.

Konsiliator harus menerima bahwa para pihak yang berselisih memiliki prioritas dan tujuan yang berbeda dengan tujuan konsiliator. Misalnya seorang pengurus serikat pekerja atau perwakilan pekerja lainnya jelas memiliki tujuan utama untuk membela kepentingan anggotanya dan melindungi situasi kerja anggotanya. Kadang-kadang tujuan itu mungkin tidak konsisten, dalam pikiran pengurus serikat pekerja, dengan gagasan untuk menyelesaikan perselisihan melalui konsiliasi, yang hanya menunjukkan alasan eksistensi kerja dan peran perwakilan dalam perundingan. Demikian pula, pengusaha atau perwakilan mereka memiliki tujuan yang terkait dengan kinerja organisasi atau harapan pemangku kepentingan dan tujuan tersebut mungkin tidak sesuai pada saat tertentu dengan gagasan penyelesaian damai dari perselisihan kerja. Realitas seperti itu tidak berarti bahwa perwakilan tersebut kurang kompeten atau bijaksana.

Konsiliator harus selalu fokus pada penyelesaian perselisihan kerja secara damai dan, oleh karena itu, terkadang menjadi frustrasi dengan pihak-pihak yang tidak mau bekerja sama dengan strategi yang menurut konsiliator terbaik dalam perselisihan tertentu, pada waktu tertentu.

Waktu tindakan oleh konsiliator adalah alat yang harus digunakan dengan bijak. Agar konsiliator diperlengkapi untuk membuat penilaian yang baik tentang waktu tepatnya, mereka harus memposisikan diri mereka sedemikian rupa untuk memiliki hubungan saling percaya dengan praktisi utama.

Konsiliator harus memiliki fokus yang jelas pada pembangunan hubungan untuk memaksimalkan kemampuan mereka dalam memengaruhi pihak-pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan. Oleh karena itu, konsiliator harus selalu berusaha mengembangkan kesadaran diri dan kecerdasan emosional mereka sedemikian rupa sehingga mereka mampu mencapai hubungan yang saling menghormati dengan perwakilan di kedua belah pihak, terlepas dari pekerjaan atau posisi mereka dalam organisasi. Adalah layak untuk dikatakan bahwa kemungkinan yang menjadi ramuan dalam banyak perselisihan kerja adalah kegagalan para pihak untuk berkomunikasi secara efektif satu sama lain. Hal ini dibahas secara lebih rinci dalam bab-bab sebelumnya.

Diri Sendiri: Orientasi

Masuknya konsiliator ke dalam perselisihan dapat dipertimbangkan terjadi pada tahap ketika konsiliator menyadari perselisihan atau kemungkinan sudah terjadi perselisihan. Konsiliator harus memiliki pemahaman tentang mandat dan tujuan mereka sebagai dasar untuk perilaku mereka. Mandat itu secara eksklusif difokuskan untuk memfasilitasi para pihak guna menemukan kesepakatan satu sama lain. Konsiliator harus memahami hal ini sehingga menjadikannya sebagai bagian naluriah dari perilaku mereka.

Oleh karena itu, konsiliator harus secara aktif merencanakan dan melaksanakan tindakan mereka sambil secara lugas memahami peran mereka. Landasan seperti itu membantu konsiliator untuk terus menciptakan persepsi profesional yang tidak memihak, transparan dan secara konsisten memperhatikan kebutuhan untuk menghindari efek merugikan dari kontak dengan konsiliator atau prosesnya.

Bab ini telah membahas tentang masuk ke dalam perselisihan, dari perspektif perilaku dan perilaku konsiliator, daripada hanya berfokus pada sistem khusus suatu negara.

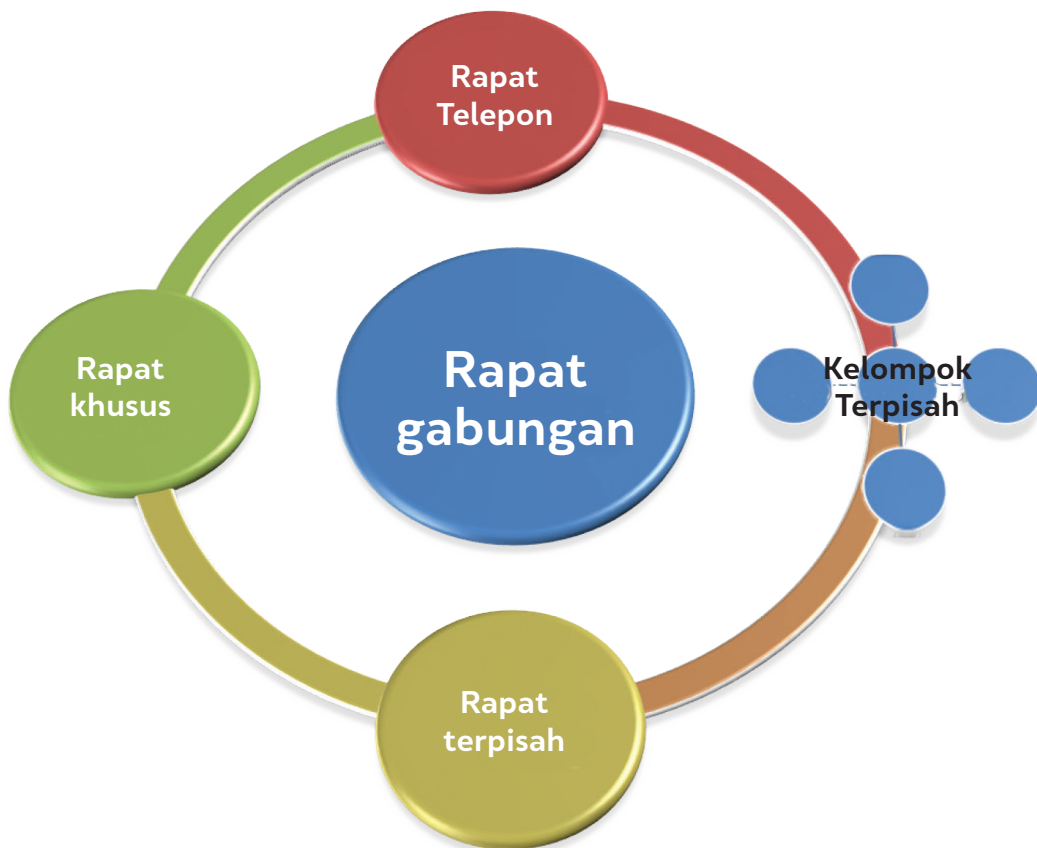
Dasar untuk perilaku yang efektif dan konstruktif dari sudut pengetahuan pertama tentang perselisihan adalah pembangunan hubungan yang berkelanjutan dan tidakberpihakan dan keandalan yang transparan. Fokus konsiliator selalu pada penyelesaian perselisihan dan yang menjadi dasar bagi tindakan mereka baik di dalam maupun di luar situasi perselisihan.

Ringkasan Masuknya Konsiliator ke dalam Perselisihan



Bab 5 – Jenis Rapat

(Dinamika Fisik)



Bab 5 – Jenis Rapat dan Persiapan

Bab ini menguraikan jenis-jenis rapat yang digunakan dalam proses konsiliasi, cirinya serta peluang dan tantangan yang disajikan oleh masing-masingnya. Semua kasus berbeda tetapi beberapa pendekatan umum dapat diterapkan, dengan penyesuaian yang dibuat agar sesuai dengan setiap kasus. Penerapan dan penggunaan rapat-rapat ini akan diperluas dalam Bab 7, ketika melihat pelaksanaan jenis-jenis rapat.

Apa yang terjadi ketika kekuatan yang tak terhentikan bertemu dengan benda tak bergerak?

Transfer energi tanpa akhir antara keduanya, karena gaya memiliki momentum (energi) tak terbatas dan objek memiliki inersia tak terhingga (resistensi terhadap perubahan momentum)

ATAU

Mereka berdua saling memusnahkan, meninggalkan debu partikulat di belakang mereka.

Salah satu peran konsiliator adalah untuk membantu kekuatan tak terbendung dan objek tak bergerak dengan, dalam contoh pertama, memungkinkan mereka untuk mengamati sesuatu yang ‘tak terbendung’ dan ‘tak tergoyahkan’ dari masing-masing dan mengapresiasi situasi di titik di mana mereka telah tiba dan dengan mencoba memanfaatkan energi itu untuk mengeksplorasi solusi dan menghindari saling memusnahkan.

Proses konsiliasi dilakukan melalui kontak pribadi antara konsiliator dengan para pihak dan kontak langsung antara para pihak. Penting bagi konsiliator untuk memahami dan memastikan bahwa mereka adalah manajer dari proses tersebut. Konsiliator lah yang mengelola dinamika proses rapat dengan mengarahkan jenis rapat yang terjadi pada setiap tahap perselisihan tertentu. Konsiliator harus memahami peran berbagai jenis rapat dan secara aktif memutuskan sifat dan bentuk rapat seiring dengan perkembangan proses. Umumnya, proses konsiliasi melibatkan serangkaian rapat gabungan yang diketuai oleh konsiliator atau rapat terpisah (kaukus) rapat antara konsiliator dan masing-masing pihak secara terpisah.

Rapat gabungan

Rapat gabungan melibatkan rapat tim perunding penuh dari kedua belah pihak, dengan konsiliator bertindak sebagai ketua. Rapat ini, dalam kasus-kasus standar, menandai awal dari proses konsiliasi.

Dalam beberapa kasus - tergantung pada perselisihan serta sifat, budaya dan kepribadian para pihak - konsiliator mungkin tidak memulai proses dengan rapat gabungan. Misalnya, seorang konsiliator mungkin memutuskan bahwa jika para pihak dipaksa untuk menyatakan posisi mereka di hadapan masing-masing, di awal, mereka mungkin merasa kesulitan - untuk alasan yang terkait dengan faktor-faktor seperti takut 'kehilangan muka', kehilangan martabat atau kebutuhan untuk menjunjung tinggi kehormatan - untuk keluar dari posisi itu saat konsiliasi berjalan. Saat konsiliasi berlangsung, konsiliator mungkin mengadakan banyak rapat gabungan untuk membahas hal-hal terperinci, terutama perincian teknis, dan kadang-kadang untuk membantu masing-masing pihak memperjelas keinginan pihak lain, pada titik waktu tertentu.

Rapat gabungan, yang biasanya diadakan pada awal proses, memfasilitasi presentasi posisi kedua belah pihak di hadapan dan mendengar satu sama lain. Dalam rapat ini posisi yang dilebih-lebihkan – bahkan termasuk ketidakakuratan faktual – dapat diajukan, yang dapat ditentang oleh pihak lainnya. Rapat semacam itu menciptakan kesempatan untuk 'meluapkan' atau ledakan emosi oleh anggota tim perunding, yang mungkin bersifat pribadi. Penting bagi konsiliator untuk mengelola proses 'ventilasi' ini dan itu bisa menjadi tantangan. Jika jelas bagi konsiliator bahwa anggota tim perunding sangat ingin mengungkapkan perasaan dan pandangan yang kuat, konsiliator harus mencoba memfasilitasi itu, sementara pada saat yang sama memastikan bahwa itu tidak terlalu jauh, merusak hubungan lebih jauh dan merusak kemungkinan kemajuan dalam konsiliasi.

Rapat gabungan juga memberikan kesempatan kepada konsiliator untuk secara jelas menetapkan 'aturan' untuk proses tersebut. Secara khusus, konsiliator mungkin harus menetapkan batasan dalam hal bahasa yang menyinggung atau serangan terhadap karakter di mana proses konsiliasi akan dilakukan. Tentu saja lebih mudah bagi konsiliator untuk menetapkan parameter perilaku sebelum dibandingkan setelah adanya peristiwa yang menyulitkan terjadi.

Rapat gabungan sering digunakan oleh pimpinan perunding untuk memengaruhi dan membuat terkesan sesama anggota tim perundingan mereka. Perunding kunci akan sering memahami rapat gabungan sebagai kesempatan untuk membangun atau meningkatkan posisi mereka dalam kelompok dan untuk menekankan komitmen mereka pada posisi pihak mereka sendiri. Pada intinya, rapat gabungan adalah kesempatan kunci bagi para perunding, dengan suara kuat dan berkomitmen di hadapan pihak lain dan konsiliator, untuk mengelola konstituen mereka sendiri. Konsiliator harus sadar akan dinamika ini dan memang dapat memilih untuk memfasilitasi tujuan perunding yang konstruktif dengan memberikan, sebagai ketua rapat, keleluasaan dan waktu untuk mencapai maksud mereka.

Rapat gabungan juga memungkinkan para pihak untuk bersama-sama berbagi identifikasi tentang apa yang belum terselesaikan di antara mereka, yang pada dasarnya menetapkan agenda untuk konsiliasi dan membantu menghindari kejutan di kemudian hari dalam prosesnya. Inti dari tujuan konsiliator dalam rapat gabungan awal adalah untuk mencapai pemahaman yang masuk akal tentang perspektif para pihak tentang masalah yang diperselisihkan. Rapat awal bersama juga memberikan kesempatan kepada konsiliator untuk mengamati interaksi para pihak, masalah kepribadian, jika ada, dan bagi konsiliator untuk menetapkan kendali proses.



Pada tahap-tahap tertentu selama proses konsiliasi yang berkembang, para konsiliator mungkin menemukan diri mereka dalam rapat kaukus mencoba untuk menjelaskan kepada satu pihak sikap pihak lain terhadap suatu isu atau elemen dari masalah yang diperselisihkan. Konsiliator akan sering, alih-alih muncul untuk mendukung sikap suatu pihak, cenderung mengadakan rapat gabungan sehingga masing-masing pihak dapat mengumpulkan pemahaman tentang sikap masing-masing secara langsung. Namun konsiliator akan sering memutuskan bahwa para pihak tidak memiliki kapasitas untuk berkomunikasi dengan jelas satu sama lain dan rapat kaukus akan menjadi tempat di mana konsiliator berusaha untuk menutupi kesulitan berkomunikasi.

Pada saat-saat lain dalam proses konsiliasi, hal-hal fakta atau perincian teknis akan muncul untuk didiskusikan. Adalah di luar kapasitas proses konsiliasi untuk memfasilitasi perundingan para pihak mengenai hal-hal yang bersifat fakta. Fakta adalah fakta. Ketika diskusi tentang fakta muncul, seringkali tepat bagi konsiliator untuk mengadakan rapat gabungan tim perunding penuh atau ahli teknis dari masing-masing tim agar fakta dapat ditetapkan daripada diperdebatkan tanpa hasil.

Konsiliator harus melakukan rapat gabungan dengan cara yang tidak menunjukkan pilih kasih atau alokasi waktu bicara yang tidak proporsional untuk salah satu pihak. Konsiliator harus mengelola tantangan teknis untuk memimpin diskusi yang seringkali rewel untuk menghindari kebencian atau perasaan tidak mampu dalam mengungkapkan pandangan. Konsiliator akan menggunakan pertanyaan yang efektif sebagai sarana untuk mengembangkan pemahaman tentang posisi, kepentingan dan perasaan para pihak dalam rapat gabungan. Konsiliator harus memiliki tujuan yang jelas ketika mengadakan rapat gabungan. Konsiliator harus berusaha untuk menyimpulkan rapat tersebut ketika tujuan tersebut telah tercapai. Konsiliator juga harus waspada terhadap titik dalam diskusi di mana pengulangan dan pernyataan kembali posisi terjadi dan harus berusaha untuk membawa kesimpulan perdebatan ketika dialog mencapai tahap ini.

Rapat Terpisah atau Kaukus

Rapat terpisah adalah rapat antara konsiliator dengan salah satu pihak yang berselisih. Rapat terpisah sering digambarkan sebagai rapat di mana ‘jantung’ dari proses konsiliasi berada. Kunci dari proses ini adalah sejauh mana kepercayaan dapat dibangun dalam rapat terpisah antara konsiliator dan para pihak yang berselisih. Ketika tingkat kepercayaan mutlak tercapai, konsiliator dapat memandu para pihak menuju penyelesaian karena masing-masing pihak telah cukup mempercayai konsiliator untuk berbagi posisi pribadi dan ‘nyata’ mereka memang terkait dengan masalah yang diperselisihkan. Kepercayaan semacam itu memungkinkan konsiliator untuk membentuk pemahaman nyata tentang jalan menuju kesepakatan dan membuat penilaian yang efektif tentang di mana pergerakan itu mungkin, dan di mana tidak mungkin, bagi kedua belah pihak. Unsur kepercayaan dan dialog dalam lingkungan saling percaya antara konsiliator dan masing-masing pihak secara terpisah adalah ‘jantung’ dari proses konsiliasi.

Rapat terpisah atau kaukus adalah rapat di mana konsiliator terlibat dalam proses membangun hubungan, sekaligus ‘menggali’ lebih dalam posisi masing-masing pihak. Dalam rapat terpisah konsiliator, dan pihak yang terlibat, lebih bebas untuk membahas aspek-aspek perselisihan dengan cara yang tidak merugikan sejauh pertanyaan dapat diajukan dan masalah diperiksa dalam kerahasiaan total.

Konsiliator harus menyampaikan kepada pihak yang terlibat bahwa semua pembicaraan dalam rapat terpisah bersifat rahasia dan tidak akan diungkapkan di luar ruangan tempat rapat berlangsung. Konsiliator harus, sejak awal, membangun dinamika ini dalam pikiran pihak yang mereka temui.

Apabila para pihak memahami bahwa diskusi tersebut bersifat rahasia, konsiliator berupaya untuk mengikuti agenda yang terstruktur secara wajar dalam rapat terpisah tersebut:

- Konsiliator berusaha membangun pemahaman pihak tentang posisi pihak lain terkait masalah tersebut. Di mana konsiliator percaya bahwa mungkin ada tingkat kesalahpahaman yang harus dicari oleh konsiliator untuk memperjelas posisi dan meyakinkan diri mereka sendiri bahwa pihak tersebut memahami pihak lain. Proses itu mungkin melibatkan pemeriksaan ulang pemahaman konsiliator sendiri tentang apa yang dikatakan pihak lain. Ini mungkin melibatkan rapat kembali rapat gabungan untuk dilakukan dalam masalah ini.
- Konsiliator berusaha untuk menetapkan kejelasan yang nyata mengenai posisi pihak yang mereka temui. Dalam rapat terpisah diharapkan pihak yang bersangkutan merasa bebas untuk mengemukakan pandangannya dengan jelas dan penuh keyakinan.
- Konsiliator berusaha agar pihak yang bersangkutan mendiskusikan potensi pihak lain untuk menerima posisi mereka dan untuk menilai prospek pencapaian resolusi (penyelesaian) keseluruhan dalam konteks itu.
- Konsiliator berusaha untuk mengembangkan kepercayaan dengan pihak yang mereka temui sedemikian rupa sehingga, pada titik tertentu, pihak merasa percaya diri dalam berbagi 'tujuan minimal' mereka sendiri tentang masalah yang diperselisihkan.
- Konsiliator berusaha untuk terlibat dengan pihak yang mereka temui untuk mengatasi konsekuensi dari kegagalan dalam menemukan kesepakatan melalui penilaian posisi dan pilihan mereka untuk kesepakatan.

Rapat-rapat ini adalah inti dari proses konsiliasi dan memungkinkan konsiliator untuk mempraktikkan berbagai keterampilan komunikasi mereka. Rapat terpisah atau kaukus jauh lebih informal daripada rapat gabungan dan konsiliator bukanlah ketua rapat ini. Di sinilah konsiliator mendapat kesempatan untuk benar-benar 'menggali lebih dalam' perselisihan dan alasan para pihak. Di sinilah konsiliator memiliki kesempatan untuk bertanya, menasihati dan menantang para pihak untuk mendapatkan pemahaman tentang dinamika kelompok, menetapkan siapa, di luar juru bicara, yang mungkin memiliki kekuatan/pengaruh di dalam kelompok. Setiap konflik di dalam-kelompok akan menjadi jelas di sini.

Sebagai manajer proses, konsiliator akan mengadakan rapat selama proses dan memutuskan kapan rapat terpisah atau bentuk keterlibatan lainnya diadakan, sambil berkonsultasi dengan para pihak seputar waktu aktualnya.

Dalam beberapa kasus, rapat terpisah dapat terjadi di mana para pihak tidak dapat secara fisik mengupayakan untuk berkumpul di lokasi yang sama dalam jangka waktu yang diperlukan atau bahkan di mana, seperti yang kadang-kadang terjadi, para pihak menolak untuk berada di ruangan yang sama satu sama lain, tetapi bersedia untuk berbicara



dengan konsiliator secara terpisah. Konsiliator, dalam situasi seperti itu, harus secara khusus menyadari kebutuhan untuk mengelola persepsi perilaku mereka dan memastikan transparansi setiap saat dalam proses.

Hal terpenting yang harus diingat oleh seorang konsiliator, dalam bagian proses rapat yang terpisah, adalah untuk menekankan dan memahami bahwa segala sesuatu yang dikatakan dalam rapat ini adalah rahasia dan, kecuali disepakati lain dengan para pihak, akan tetap seperti itu.

Konsiliator perlu memperhatikan waktu yang dihabiskan dengan masing-masing pihak dalam rapat terpisah untuk menghindari persepsi bias jika mereka menghabiskan terlalu banyak waktu dengan satu pihak. Jika keterlibatan panjang dengan satu pihak tidak dapat dihindari, konsiliator harus memastikan bahwa mereka mengomunikasikan hal ini kepada pihak lain dan mengatasi setiap persepsi bias yang timbul – hanya dengan mengatakan bahwa Anda mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang posisi pihak lain mungkin sudah cukup tetapi penilaian Anda diperlukan dalam situasi ini.

Rapat Khusus

Kadang-kadang konsiliator akan sampai pada suatu titik dalam diskusi di mana mereka membutuhkan kejelasan tentang pandangan pimpinan perunding tentang jalan yang harus diikuti oleh diskusi. Konsiliator mungkin perlu memahami, secara rahasia, pandangan pimpinan perunding yang berfokus pada solusi mengenai keadaan diskusi. Panduan ini telah menekankan nilai bagi konsiliator untuk memelihara hubungan saling percaya dengan para praktisi kunci di bidang ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Konsiliator yang melakukan tugas ini, seiring waktu, akan menemukan diri mereka dalam konsiliasi dengan orang-orang dengan siapa mereka memiliki hubungan profesional yang saling percaya. Jika seorang konsiliator yakin akan keandalan pimpinan perunding dalam suatu perselisihan, mereka dapat memulai diskusi bilateral rahasia untuk mencari panduan dan berbagi perspektif. Memang, di mana pimpinan perunding yang tepercaya dan andal hadir di kedua sisi, konsiliator dapat memulai keterlibatan trilateral pribadi sesekali dengan pimpinan perunding di kedua sisi.

Adalah penting bahwa tim perunding di kedua belah pihak menyetujui rapat semacam itu, yang terjadi dan seringkali kesepakatan seperti itu tidak tercapai, sehingga tidak memungkinkan diadakannya rapat khusus kecil.

Rapat semacam itu, meskipun berpotensi sangat berharga untuk proses menemukan kesepakatan, membawa risiko bagi konsiliator dan pimpinan perunding. Oleh karena itu, rapat semacam itu hanya boleh dilakukan di mana ada kepercayaan antara konsiliator dan para peserta dan keyakinan bahwa tujuannya dipahami sebagai upaya etis dari sarana untuk mengamankan kesepakatan sukarela.

Rapat khusus dilakukan dengan jumlah orang terkecil dari masing-masing pihak dan biasanya hanya pimpinan perunding. Jika konsiliator telah mengidentifikasi seseorang selain pimpinan perunding sebagai orang yang berpengaruh dalam sebuah tim, mereka mungkin ingin mengatur situasi di mana mereka menyertakan orang ini dan yang setara dari pihak lain. Dalam situasi seperti itu, kewaspadaan yang sama seputar kepercayaan

dan keandalan berlaku.

Tujuan dari rapat-rapat tersebut adalah untuk memperdalam pemahaman bersama tentang hambatan-hambatan dalam mencapai kesepakatan dan untuk memperdalam tingkat pemahaman bersama tentang mengapa suatu pihak menjadi tidak fleksibel atau kaku dalam kaitannya dengan pilihan penyelesaian tertentu.

Jenis rapat ini harus luar biasa dan sering dicadangkan untuk situasi di mana menemui jalan buntu dan di mana konsiliator percaya bahwa rapat semacam itu dapat mengubah kebuntuan itu.

Rapat Kelompok Kecil/Rapat Kelompok Terpisah

Proses perundingan dalam hubungan kerja dan industrial seringkali dapat mencakup bidang-bidang yang bersifat teknis, misalnya diskusi yang berkaitan dengan rancangan pola beregu dalam kerja bergiliran di pekerjaan. Di mana hal-hal seperti itu sedang didiskusikan, seringkali tepat bagi konsiliator untuk membuat rapat-rapat yang lebih kecil terkait bahasan pokok dari kedua belah pihak. Inisiatif semacam ini seringkali dapat menghilangkan masalah dalam pertikaian dari lingkungan perundingan murni dan posisi diskusi adalah lingkungan pemeriksaan teknis dan pembuatan pilihan berdasarkan analisis teknis bersama yang tidak kontroversial. Jenis rapat ini sering digunakan dalam perselisihan multidimensi yang kompleks di mana terdapat berbagai masalah dan di mana dimungkinkan untuk mengidentifikasi dan mengisolasi masalah tersebut.

Adalah jarang bagi tim perunding untuk mendelegasikan mandat perundingan ke rapat kelompok kecil atau terpisah. Biasanya tim perunding mendelegasikan tugas penyederhanaan ruang lingkup untuk perundingan dengan, dalam lingkungan yang tidak kontroversial, mengisolasi fakta dan parameter teknis masalah dan menghasilkan pilihan untuk diskusi oleh tim perunding.

Tantangan untuk mengamankan kesepakatan dengan mengadakan rapat semacam ini adalah sejauh mana tim perunding memiliki kepercayaan internal yang cukup untuk mendelegasikan anggota melakukan rapat terpisah dan sejauh mana delegasi diberikan wewenang untuk mengeksplorasi pilihan dalam rapat ini.

Dalam memilih jenis rapat saat dalam proses, kuncinya adalah bahwa konsiliator memahami orang dan masalah dan memilih jenis rapat yang sesuai dengan dinamika dalam perselisihan. Beberapa rapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman tentang orang dan masalahnya, sementara yang lain dipilih atas dasar pemahaman dua dimensi ini, dan dalam upaya menggunakan proses untuk bergerak menuju resolusi. Konsiliasi yang efektif seringkali melibatkan penggunaan semua jenis rapat pada tahap yang berbeda seiring dengan berkembangnya proses konsiliasi dan berkembangnya dialog.



Konsiliasi Lewat Telepon²⁴

Dalam keadaan tertentu konsiliator dapat berusaha menyampaikan proses konsiliasi melalui telepon. Konsiliasi melalui telepon semakin berkembang sebagai metodologi untuk pemberian layanan dalam kasus-kasus yang memengaruhi perorangan daripada kelompok perorangan di mana satu orang berselisih dengan pengusaha mereka dan dengan demikian pengambil keputusan terlibat langsung dalam kontak telepon. Memang penyampaian konsiliasi melalui telepon seringkali menjadi satu-satunya cara yang tersedia di mana jarak dan/atau kondisi cuaca menjadi sebab rapat ‘tatap muka’ tidak mungkin dilakukan.

Jika perselisihan tersebut merupakan perselisihan berdasarkan hak, proses konsiliasi biasanya dipicu oleh permintaan dari perorangan atau perwakilan mereka agar hak di tempat kerja dapat dibuktikan. Kontak pertama konsiliator dengan penuntut dan yang dituntut adalah, seperti dalam semua proses konsiliasi di mana partisipasi bersifat sukarela, mendapatkan persetujuan mereka untuk berpartisipasi dalam proses tersebut.

Di mana layanan semacam itu disediakan, konsiliator umumnya menetapkan parameter dasar namun sangat penting untuk proses pada titik kontak pertama dengan para pihak. Ini melibatkan klarifikasi bahwa proses akan berlangsung melalui serangkaian panggilan telepon selama beberapa minggu tertentu (misalnya enam minggu) dan selama waktu itu konsiliator akan mencurahkan sejumlah waktu tertentu untuk proses tersebut (misalnya tiga jam).

Seringkali penyampaian konsiliasi dengan cara ini difokuskan pada perselisihan hak di mana pemahaman yang jelas dan tidak ambigu tentang undang-undang/hukum kasus di kedua belah pihak dapat membantu secara signifikan dalam menemukan kesepakatan mengenai hasil dan di mana proses mengamankan kesepakatan karena itu dapat melibatkan tingkat penelitian kasus hukum dan preseden oleh para pihak.

Proses ini menawarkan mode keterlibatan yang tidak mengganggu dan fleksibel dengan konsiliator pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Ruang antara keterlibatan melalui panggilan telepon memfasilitasi para pihak dalam menilai posisi mereka, mempelajari kasus hukum dan merenungkan potensi kompromi dan kesepakatan. Contoh jenis kasus yang ditangani/diselesaikan melalui konsiliasi telepon adalah klaim perorangan yang berkaitan dengan upah yang belum dibayar, pemecatan yang tidak adil, diskriminasi, dan akses ke cuti tahunan/uang liburan [di mana ada standar minimum legal atau kontrak] dan klaim lain berdasarkan berbagai bagian dari undang-undang atau yang timbul dari hak atau hak yang diperjanjikan.

²⁴ Proses ini, di beberapa negara, disebut sebagai layanan konsiliasi dini atau penyelesaian dini.

Pro dan Kontra Konsiliasi Melalui Telepon

Beberapa manfaat dari konsiliasi telepon adalah dapat menciptakan kesempatan bagi pihak-pihak yang berselisih untuk merenungkan semua aspek dari posisi mereka sendiri dan pihak lain dan/atau memberikan waktu kepada para pihak, seringkali di bawah bimbingan konsiliator, untuk meneliti kasus hukum atau informasi relevan lainnya yang membantu mereka membentuk penilaian realistis atas posisi mereka sendiri. Ini dapat memberikan solusi dalam proses terikat waktu dengan biaya lebih sedikit bagi para pihak baik dalam hal perjalanan dan waktu meninggalkan pekerjaan atau rumah. Proses tersebut juga dapat mengurangi stres yang dialami sebagian orang karena harus menghadiri rapat.

Kerugiannya termasuk kurangnya kontak 'tatap muka' dengan konsiliator yang menciptakan tantangan di bidang kepercayaan dan pembangunan hubungan. Ini adalah proses yang sering dianggap lebih cocok untuk keluh kesah atau aduan perorangan dibandingkan kasus kompleks atau kasus yang melibatkan banyak orang.

Di mana konsiliator menggunakan konsiliasi telepon, semua kegiatan yang sama dari ketidakberpihakan, kerahasiaan dan membangun kepercayaan tetap berlaku. Biasanya proses konsiliasi yang dilakukan melalui telepon berlangsung sebagai bagian dari sistem/rancangan penugasan kasus di negara tersebut dan bukan merupakan masalah pengambilan keputusan individu oleh konsiliator berdasarkan kasus per kasus.

Jenis rapat dan deskripsi singkat	Sifat	Peluang	Tantangan	Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan untuk durasi dan keberhasilan
Rapat gabungan Di mana seluruh tim negosiasi dari kedua belah pihak dan konsiliator bertemu bersama di satu ruangan	Formal; Biasanya satu juru bicara untuk setiap tim; Presentasi tentang persatuan kedua pihak Posisi yang kuat dan tegas disajikan; Beberapa pelampiasan/permusuhan KUNCI: MENETAPKAN MASALAH YANG BELUM TERSELESAIKAN	Untuk konsiliator memahami masalah yang diperselisihkan; Bagi pihak untuk melampiaskan; Bagi pihak untuk menetapkan posisi Bagi konsiliator untuk melihat interaksi antara para pihak Bagi konsiliator untuk melihat masalah kepribadian di antara para pihak;	Pelampiasan dan permusuhan dapat merusak dan karenanya perlu dikelola; Tidak ada eksplorasi posisi yang mendalam; Formalitas; Untuk memastikan kedua belah pihak didengar dan merespons dalam ukuran yang sama.	Hubungan antar pihak Tingkat permusuhan Kompleksitas masalah.

Jenis rapat dan deskripsi singkat	Sifat	Peluang	Tantangan	Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan untuk durasi dan keberhasilan
	DAN AGENDA KONSILIASI, TUJUAN KONSILIATOR ADALAH UNTUK MEMAHAMI PERSELISIHAN, PARA PIHAK, DAN LAIN-LAIN	Para pihak diingatkan akan posisi masing-masing yang mengakar Bagi konsiliator untuk menetapkan proses 'aturan' Bagi konsiliator untuk membangun kendali proses		
Rapat terpisah di mana keseluruhan satu atau kedua tim bertemu secara terpisah dengan konsiliator, terjadi atas kebijaksanaan konsiliator, sering muncul dari rapat gabungan, dapat muncul dalam keadaan lain, termasuk di mana para pihak tidak dapat duduk bersama	Konsiliator bukan ketua; Lebih informal; Konsiliator dapat mempertanyakan, memberi saran dan menantang para pihak; KUNCI: SANGAT RAHASIA.	Untuk konsiliator mendapatkan pemahaman yang lebih dalam; Agar konsiliator mendapatkan kepercayaan penuh dari para pihak; Untuk konsiliator mengamankan saling pengertian antara para pihak; Bagi konsiliator untuk melihat dinamika internal-grup; Untuk konsiliator melihat siapa yang memiliki kekuatan dalam kelompok; Untuk mengembangkan hubungan antara konsiliator dan tim	Agar konsiliator terlihat tidak memihak setiap saat. Satu kelompok mungkin lebih memakan waktu daripada yang lain; Kelompok menjadi curiga terhadap rapat antara konsiliator dan pihak lain; Konflik kelompok internal perlu dikelola karena dapat menunda kemajuan dan menggagalkan proses.	Di mana agenda diatur dengan jelas; Di manapihak-pihak di rapat gabungan telah mengulangi posisi mereka beberapa kali di rapat gabungan; Tingkat permusuhan di rapat gabungan tidak produktif; Di mana konsiliator siap untuk bergerak melampaui 'formalitas' rapat gabungan; Di mana ada kebutuhan untuk mendapatkan dan menjaga momentum. Untuk mengembangkan hubungan.

Jenis rapat dan deskripsi singkat	Sifat	Peluang	Tantangan	Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan untuk durasi dan keberhasilan
Grup kecil/Grup terpisah: Di mana tim penuh dibagi menjadi kelompok-kelompok yang kecil untuk menangani masalah yang jelas terpisah.	Masalah terpisah yang dapat ditentukan; Kelompok-kelompok kecil yang akrab dengan masalah/isu; Untuk keterlibatan teknis KUNCI: KEMAMPUAN UNTUK MEMECAH PERSELISIHAN MENJADI BAGIAN-BAGIAN.	Untuk memecah serangkaian negosiasi yang kompleks menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola; Untuk memperjelas rincian faktual dan teknis; Untuk membuat semua orang dalam kelompok besar tetap sibuk; Untuk memindahkan isu-isu kontroversial di arena pencarian fakta bersama dan memunculkan pilihan.	Kesediaan tim untuk membentuk kelompok kecil; Untuk konsiliator 'mengikuti' kemajuan di setiap kelompok kecil; Menjaga momentum.	Besarnya tim negosiasi; Kompleksitas masalah dan apakah mereka dapat dipecah; Tingkat kepercayaan tim secara internal.
Konsiliasi yang disampaikan melalui telepon: Di mana konsiliator berusaha untuk menyelesaikan perbedaan melalui telepon dengan para pihak atau juru bicara mereka	Umumnya perselisihan individu; Semua melalui telepon; Tidak ada kontak tatap muka; Umumnya berdasarkan hak; KUNCI: MASALAH TIDAK HARUS KOMPLEKS ATAU MELIBATKAN TERLALU BANYAK ORANG.	Untuk menyelesaikan masalah dengan cepat; Untuk mengurangi waktu tunggu untuk pihak; Di mana kontak segera diperlukan dan pihak tidak bersedia untuk datang ke konsiliasi; Di manamateri yang dipermasalahkan mendapat manfaat dari proses reflektif non-dinamis.	Kurangnya 'tatap muka' merupakan tantangan bagi konsiliator; Konsiliator tidak dapat menggunakan semua keterampilan komunikasi mereka; Mendapatkan kepercayaan melalui telepon.	Kompleksitas kasus; Kepercayaan pihak.



Bab 6 – Pelaksanaan Rapat

(Dinamika Proses)



Bab 6 – Pelaksanaan Rapat dan Masalah Umum

Bab sebelumnya menjelaskan berbagai jenis rapat yang biasanya digunakan dalam proses konsiliasi. Bab ini bertujuan untuk memperdalam diskusi dengan membantu konsiliator merenungkan bagaimana menggunakan berbagai jenis rapat untuk memajukan tujuan konsiliasi dan untuk memahami penerapan dan kegunaannya dalam situasi yang berbeda.

Pada akhirnya, gaya pribadi konsiliator, dan hubungan mereka dengan para pihak akan mempengaruhi jenis rapat yang berlangsung; tetapi selalu keputusan mengenai jenis rapat harus didasarkan pada apa yang paling tepat dalam membantu para pihak untuk bergerak menuju kesepakatan atau resolusi.

Rapat awal (biasanya Rapat gabungan) merupakan kesempatan pertama bagi para pihak untuk bertemu dengan konsiliator dan penting bagi konsiliator untuk menciptakan ‘kesan pertama’ yang baik. Dalam menciptakan ‘kesan pertama’ yang baik, seorang konsiliator harus terlihat terlibat, menghargai kegelisahan para pihak dan memahami posisi mereka dan deskripsi masalah yang mereka hadirkan (tanggung jawab konsiliator untuk ‘suasana hati’ dalam prosesnya, dan bagaimana manajemen suasana hati yang efektif membutuhkan refleksi aktif oleh konsiliator dibahas di tempat lain dalam Panduan ini). Demikian pula, ciri-ciri dasar pendekatan profesional untuk berpartisipasi dalam Rapat, seperti bersikap cepat dan memastikan bahwa Anda mengingat nama setidaknya para pimpinan perunding, menunjukkan rasa hormat terhadap para pihak dan proses itu sendiri. Memastikan bahwa Anda telah mengatur akomodasi yang sesuai menunjukkan kepada pihak-pihak bahwa Anda siap dan berkomitmen untuk proses tersebut.

Jika salah satu pihak menginginkan rapat terpisah dengan konsiliator di awal, atau penundaan waktu permulaan yang dijadwalkan untuk memungkinkan rapat internal sendiri, konsiliator harus memastikan transparansi seputar perkembangan ini dan bahwa pihak lain selalu mendapat informasi, termasuk mengenai penundaan yang mungkin timbul.

Lamanya proses konsiliasi, dan berbagai rapat yang terjadi selama proses tersebut, akan bervariasi sesuai dengan banyak faktor, termasuk orang-orang yang terlibat dan kompleksitas masalah yang mereka hadapi. Konsiliator, dan para pihak, harus siap menghadapi fakta bahwa penundaan untuk kembali pada hari lain, atau beberapa hari lainnya, adalah suatu kemungkinan selama proses konsiliasi. Konsiliator harus secara aktif mendiskusikan logistik dan pengaturan rapat dengan kedua belah pihak saat proses berkembang sehingga semua pihak merasa menjadi bagian dari proses.

Konsiliator harus siap untuk menghadapi rapat yang panjang dan perundingan yang berlarut-larut: selang waktu antara rapat, yang sering menjadi ciri proses perundingan, tidak selalu berarti kurangnya minat. Dalam nada yang sama, seorang konsiliator harus dapat mengetahui kapan kesepakatan dapat dicapai dan tetap bersama para pihak hingga larut malam jika diperlukan.

Tampil Adil

Meskipun konsiliator tidak berperan dalam pengambilan keputusan dalam proses konsiliasi, sangat berguna untuk sangat menyadari, dan menerapkan sedapat mungkin, prinsip-prinsip Keadilan Alami. Artinya, hak kedua belah pihak untuk didengarkan tanpa bias dan hak mereka atas pemeriksaan yang adil. Dalam hal konsiliasi, ini berarti kesempatan yang sama bagi para pihak untuk menyampaikan posisi dan pandangan mereka serta pentingnya hak untuk menanggapi oleh salah satu pihak terhadap setiap posisi, tuduhan atau tuntutan dari pihak lain.

Rapat gabungan

Pembukaan Rapat gabungan harus mencakup pengenalan singkat, bila perlu, dan pernyataan pembukaan singkat oleh konsiliator. Konsiliator harus menyambut para pihak dan menguraikan prosesnya, termasuk kerahasiaannya dan mekanisme keterlibatan, dan tujuan konsiliasi, yaitu untuk membantu para pihak menemukan kesepakatan satu sama lain. Konsiliator mungkin ingin meyakinkan para pihak bahwa proses tersebut menawarkan kesempatan untuk mengeksplorasi, tanpa prasangka, kemungkinan di sekitar solusi yang dapat disepakati bersama.

Adalah penting bahwa konsiliator tidak tampak ‘mengajari para pihak’ dan bahwa komentar konsiliator singkat. Ini benar-benar waktu bagi konsiliator untuk mendengarkan dengan cermat apa yang dikatakan orang dan menghindari bahasa atau bahasa tubuh apa pun yang memungkinkan salah satu pihak mempertanyakan ketidakberpihakan mereka.

Konsiliator mungkin, tergantung pada keinginan para pihak atau sifat keterlibatan dalam rapat awal, merasa perlu menetapkan aturan dasar untuk proses seputar penggunaan bahasa, komentar pribadi, dan perilaku hormat. Dalam kasus seperti itu, konsiliator harus memastikan bahwa penetapan aturan tersebut disampaikan dengan cara yang tidak ditafsirkan sebagai kritik terhadap satu pihak atau pihak lain.

Kesempatan utama bagi konsiliator dalam rapat gabungan atau terpisah awal adalah untuk membangun suasana hati dari proses tersebut dengan tampil positif, memperhatikan, dan optimis, serta tampak fokus pada masalah yang dihadapi.

Rapat gabungan – HARUS dan JANGAN DILAKUKAN	
HARUS	JANGAN
Menyediakan kesempatan yang sama untuk bicara dan merespons	Terlalu banyak bicara
Menjaga diskusi pada jalurnya	Interupsi kecuali benar-benar diperlukan
Mengelola suasana hati Anda sendiri	Menawarkan pendapat
Memerhatikan bahasa tubuh Anda	



Secara umum, pihak yang mengajukan masalah, memprakarsai permintaan konsiliasi atau yang telah mengajukan klaim (kadang-kadang disebut pihak yang ‘bergerak’) akan diminta oleh konsiliator untuk berbicara terlebih dahulu pada Rapat Gabungan awal. Konsiliator harus menjelaskan mengapa satu pihak diminta untuk berbicara terlebih dahulu. Urutan presentasi posisi awal seringkali dapat menjadi permasalahan para pihak. Oleh karena itu, konsiliator harus:

- Menjelaskan alasan urutan berbicara
- Mengingatkan para pihak bahwa Rapat Gabungan difokuskan pada bagaimana konsiliator mempelajari perselisihan tersebut
- Mengklarifikasi bahwa urutan berbicara tidak memiliki arti penting karena kedua belah pihak akan memiliki kesempatan penuh untuk mengemukakan perspektif mereka.

Penting, sejak awal, bahwa kedua belah pihak diberi kesempatan untuk mempresentasikan posisi mereka dan saling menanggapi. Bahkan ketika perdebatan sengit muncul, konsiliator perlu berhati-hati dalam memberikan kesempatan yang adil dan merata kepada masing-masing pihak untuk berbicara dan menanggapi.

Tujuan utama dari Rapat Gabungan awal adalah untuk memungkinkan konsiliator mengembangkan pemahaman tentang isu-isu yang diperselisihkan dan untuk memperjelas agenda proses konsiliasi. Bagaimana para pihak memilih untuk menyampaikan kegelisahan dan masalah perselisihan mereka tidak penting - yang penting adalah bahwa semua masalah yang perlu dibahas atau dieksplorasi dapat ditetapkan selama Rapat Gabungan ini. Sebisa mungkin, para pihak harus menghindari mengangkat isu-isu baru setelah rapat ini.

Apabila dokumen ditawarkan kepada konsiliator selama Rapat Gabungan, sesuai dengan prinsip keadilan, salinan dokumen tersebut juga harus diberikan kepada pihak lain. Kalau tidak, pihak yang tidak melihat dokumen itu mungkin akan curiga dengan perkembangannya. Jika pihak yang menawarkan dokumentasi tidak siap untuk membagikannya dengan pihak lain, konsiliator umumnya harus memutuskan untuk tidak menerima dokumentasi tersebut dengan alasan bahwa mereka akan memiliki akses ke perincian yang tidak tersedia untuk pihak lain. Perlu dicatat bahwa, dalam lingkungan Rapat Terpisah atau Kaukus, konsiliator akan lebih siap untuk memeriksa setiap informasi yang ditawarkan, tetapi untuk menerima materi dalam Rapat Gabungan yang tidak dibagikan dapat menimbulkan persepsi bias.

Sebagai Ketua Rapat Gabungan, konsiliator perlu menyeimbangkan kebutuhan para pihak untuk mengekspresikan pandangan dan emosi mereka terhadap kebutuhan guna memastikan bahwa nada dan sifat rapat tidak berkembang ke tahap di mana tujuan yang merusak proses konsiliasi.

Konsiliasi tidak dapat terjadi tanpa partisipasi kedua belah pihak. Oleh karena itu, di mana seorang konsiliator merasa bahwa pelampiasan emosi, serangan pribadi atau agresi dapat menyebabkan salah satu pihak meninggalkan proses, maka inilah saatnya bagi konsiliator untuk meminta ketenangan dan/atau meminta penundaan untuk rapat terpisah.

Setiap perselisihan berbeda, begitu pula kepribadian yang terlibat. Se jauh mana pihak-pihak dapat menahan permusuhan dan agresi akan tergantung pada banyak faktor, termasuk pengaruh budaya, perilaku yang dapat diterima secara lokal dan hubungan antara pihak-pihak tersebut. Dalam beberapa kasus, penting bagi pimpinan perunding untuk “menunjukkan” di depan orang-orang yang mereka wakili dan sama pentingnya bagi konsiliator untuk memberi mereka kesempatan itu.

Besarnya kelompok juga akan mempengaruhi banyaknya perdebatan yang terjadi pada Rapat Gabungan awal. Dalam kelompok besar, sementara pimpinan perunding biasanya berbicara atas nama kelompok, individu lain akan sering berusaha untuk campur tangan atau menyampaikan maksud. Konsiliator harus, jika memungkinkan, memfasilitasi intervensi ini sebagai sarana untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang dinamika kelompok.

Dalam kasus perselisihan individu, di mana pekerja diwakili (misalnya, oleh pengurus serikat pekerja), perwakilan mereka dapat berbicara atas nama mereka selama Rapat gabungan. Konsiliator harus mengundang individu tersebut untuk menambahkan sesuatu jika mereka menginginkannya tetapi tidak boleh mengejar ini bila mana individu tersebut tidak bersedia melakukannya (Rapat Terpisah dapat digunakan untuk menarik keluar individu tersebut). Dalam kasus seperti itu, konsiliator harus mencari indikasi hubungan antara pekerja dan perwakilan mereka dan juga antara pekerja dan pengusaha mereka melalui bahasa tubuh dan isyarat lainnya.

Konsiliator akan menggunakan Rapat Gabungan untuk mengirim pesan kepada para pihak tentang pengendalian proses. Konsiliator harus fokus pada manajemen dan kendali rapat yang efektif sebagai bagian dari upaya mereka untuk menetapkan kendali pada keseluruhan proses mereka sendiri.

Sebagai Ketua Rapat Gabungan, misalnya, konsiliator akan memastikan bahwa para pihak tetap berpegang pada diskusi masalah atau masalah-masalah yang ada dan akan mengarahkan para pihak kembali ke diskusi itu jika mereka menyimpang terlalu jauh.

Merekam proses tidak boleh diizinkan. Inti dari konsiliasi adalah pertukaran pandangan dan dialog yang sedapat mungkin terbuka dan jujur. Para pihak diyakinkan oleh konsiliator bahwa proses dan pertukaran bersifat rahasia untuk proses tersebut. Di mana orang-orang sadar bahwa kontribusi mereka sedang dicatat, mereka akan cenderung berhati-hati dalam apa yang mereka katakan dan akan menganggap bahwa apa yang mereka katakan akan disampaikan kata demi kata di luar proses. Perasaan terpapar pengawasan eksternal ini akan menghambat partisipasi dalam proses, bertentangan dengan keberhasilan pelaksanaan konsiliasi dan dapat menimbulkan kekhawatiran seputar kerahasiaan proses.

Hal ini mungkin menjadi tantangan tersendiri bagi para konsiliator, di era teknologi yang semakin meluas ini termasuk teknologi yang memudahkan perekaman secara rahasia. Konsiliator harus menetapkan protokol yang jelas seputar penggunaan teknologi selama proses dan mensyaratkan komitmen para pihak terhadap protokol tersebut. Konsiliator, sebagai taktik netral dan tanpa merugikan pihak mana pun, dapat memutuskan, di awal proses, untuk mengusulkan aturan dasar yang mewajibkan semua peserta untuk menyimpan ponsel dan perangkat serupa di luar ruangan tempat konsiliasi berlangsung.

Harus dijelaskan dan dipahami bahwa konsiliator perlu membuat catatan pribadi selama konsiliasi berlangsung, terutama dalam kasus-kasus yang rumit, tetapi konsiliator harus memastikan bahwa para pihak mengetahui bahwa catatan ini hanya untuk digunakan



oleh konsiliator catatan pengingat pribadi yang bersifat rahasia dan bukan sebagai rekaman proses.

Di atas segalanya, konsiliator harus (dan terlihat) benar-benar tidak memihak selama Rapat gabungan dan untuk memberikan keseimbangan dan kendali, sambil mendengarkan dan membatasi komentar mereka sendiri tentang hal-hal dalam diskusi untuk permintaan klarifikasi dan penerangan.

Rapat Terpisah (Kaukus)

Konsiliator akan mengadakan Rapat Terpisah sebagai langkah dalam proses yang dirancang untuk memungkinkan mereka mengembangkan hubungan mereka dengan para pihak dan pemahaman mereka tentang posisi yang diambil oleh para pihak. Secara umum, Rapat Terpisah antara konsiliator dengan para pihak akan mengalir dari kesimpulan oleh konsiliator dalam Rapat Gabungan. Keputusan dan waktu di sekitar Rapat Terpisah yang mengalir dari Rapat Gabungan dapat menjadi peralihan yang mulus, di mana para pihak telah kehabisan apa yang ingin mereka katakan satu sama lain; atau konsiliator mungkin telah mendengar sesuatu yang ingin mereka jelajahi secara lebih rinci dengan satu pihak; atau mungkin dipaksa oleh konsiliator di mana permusuhan dan emosi tinggi.

Semua adalah alasan yang baik untuk menunda Rapat Gabungan dan untuk mengadakan Rapat Terpisah. Transparansi diperlukan di sini, dengan konsiliator menjelaskan pihak mana yang ingin mereka ajak bicara terlebih dahulu dan menunjukkan bahwa mereka kemudian akan berbicara dengan pihak lain. Sangat penting bahwa setiap proses Rapat Terpisah melibatkan rapat konsiliator dengan kedua belah pihak secara berurutan.

Konsiliator akan memutuskan urutan Rapat Terpisah dan harus menangani setiap tantangan terhadap urutan tersebut secara tidak memihak dan tegas. Jika urutan Rapat Terpisah ditentang oleh satu pihak, konsiliator akan sering menyetujui permintaan perubahan daripada membiarkan masalah menjadi signifikan.

Di mana, setelah beberapa saat dengan satu pihak dalam Rapat Terpisah, menjadi jelas bagi konsiliator bahwa Rapat Terpisah mungkin memakan waktu, adalah bijaksana bagi konsiliator untuk berbicara ke pihak yang menunggu dan memberitahukan bahwa mereka mungkin masih membutuhkan beberapa waktu lagi dan menyarankan agar mereka rehat (misalnya untuk minum kopi) dan kembali setelah jangka waktu tertentu. Hal ini dapat mengurangi frustrasi pihak yang menunggu dan menghilangkan beberapa kekhawatiran atas bias yang mungkin memburuk jika ketidakhadiran konsiliator tidak dapat dijelaskan.

Sebagaimana telah disebutkan, rapat terpisah merupakan kesempatan bagi konsiliator untuk benar-benar membuka diskusi dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang posisi dan keinginan suatu pihak, termasuk ketegangan atau alasan yang mendasari perselisihan, selain dari yang digariskan dalam Rapat Gabungan. Mungkin, misalnya, ada masalah lama atau yang belum terselesaikan yang memengaruhi kepercayaan di antara para pihak dan menghalangi pertimbangan gerakan apa pun; konsiliator perlu menyadari setiap masalah tersebut agar berada dalam posisi untuk secara efektif membantu para pihak dalam upaya mereka untuk menemukan resolusi.

Dalam rapat ini konsiliator tidak lagi menjadi Ketua dan perlu menempatkan diri secara fisik dan mental dalam peran pemecah masalah sebagai bagian dari setiap kelompok, meskipun sebagai peserta netral. Posisi duduk misalnya akan berbeda dengan posisi dalam Rapat Gabungan. Biasanya dalam Rapat Gabungan konsiliator akan duduk di kepala meja yang terpisah dari kedua belah pihak sedangkan dalam Rapat Terpisah konsiliator akan duduk di antara orang-orang yang mereka temui. Rapat Terpisah akan menantang konsiliator untuk memanfaatkan berbagai keterampilan bertanya yang efektif dan keterampilan mendengarkan aktif yang dibahas dalam Bab 2.

Kunci dalam Rapat Terpisah adalah agar para pihak memahami bahwa pembicaraan dalam Rapat ini mutlak bersifat rahasia dan tidak merugikan posisi pihak. Jika salah satu pihak mengetahui bahwa pertimbangan atas suatu pilihan bukanlah komitmen terhadapnya, mereka akan lebih terbuka untuk mendiskusikan semua alternatif. Kesiediaan suatu pihak untuk membicarakan masalah tersebut secara terus terang dan terbuka akan tergantung pada kepercayaan mereka pada konsiliator dan proses dan konsiliator harus fokus pada Rapat Terpisah sebagai kesempatan untuk membangun dan membangun kepercayaan.

Dalam Rapat Terpisah konsiliator berusaha untuk melampaui posisi tetap yang diartikulasikan dalam Rapat Gabungan dan mengeksplorasi kepentingan, keinginan dan kebutuhan para pihak sebagai bagian dari upaya untuk mendorong pemeriksaan alternatif. Penting dalam Rapat Terpisah bahwa konsiliator terus mempertahankan dan terlihat menjaga ketidakberpihakan.

Konsiliator harus selalu menahan godaan untuk ikut mengkritik pihak lain dalam Rapat Terpisah. Pihak-pihak akan sering menggunakan pernyataan seperti “Anda tahu seperti apa mereka... Anda pernah bertemu mereka sebelumnya dalam konsiliasi... Anda tahu apa yang saya bicarakan, bukan?” “Serius, kamu harus setuju, orang itu bodoh”...dan seterusnya.

Ini bisa menjadi penegasan ketidakberpihakan yang cukup kuat bagi konsiliator untuk menyatakan secara langsung bahwa mereka tidak akan pernah, di forum mana pun, berkomentar negatif tentang pihak lain dan sama-sama tidak akan berkomentar negatif tentang pihak yang mereka temui saat itu.

Selain itu, akan berguna bagi konsiliator untuk melengkapi diri mereka dengan frasa atau taktik untuk menghindari komentar dan menjaga ketidakberpihakan seperti:

Lanjut ke suatu masalah dan meminta klarifikasi...”sebenarnya, minta tolong, bisa dijelaskan lebih lanjut butir masalahnya, ketika dia mengatakan x menurut Anda apa yang dia sedang bicarakan ...?”

Atau

“Agar saya lebih bisa memahami, tolong Anda jelaskan apa yang terjadi ...?”



Atau

“Apa pun yang Anda pikirkan tentang individu di sisi lain, masalah ini tidak akan terselesaikan kecuali jika kita berkonsentrasi pada hal-hal yang kita diskusikan dan tidak menghubungkannya dengan individu.”

Sebagai butir tambahan, konsiliator harus merenungkan dampak pada proses perundingan dari komentar pribadi yang negatif. Pihak-pihak yang memusatkan perhatian pada individu sebagai dasar permasalahan seringkali gagal memenuhi standar analisis objektif. Jika salah satu pihak telah mengidentifikasi perilaku individu yang diduga irasional sebagai masalah dasar dalam suatu perselisihan, kemungkinan besar pihak yang membuat penilaian tersebut gagal menganalisis situasi secara efektif.

Demikian pula, seorang konsiliator sering mendapat tekanan dalam Rapat Terpisah untuk mengungkapkan dinamika yang dimainkan dalam rapat terpisah yang mereka lakukan dengan pihak lain. Sekali lagi, bisa menjadi penegasan yang cukup kuat dari komitmen konsiliator terhadap kerahasiaan Rapat Terpisah bagi konsiliator untuk menolak berkomentar dengan alasan jaminan kerahasiaan yang telah mereka berikan kepada kedua belah pihak.

Jika seorang konsiliator dapat mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang posisi sebenarnya para pihak dengan menggunakan alat Rapat Terpisah, maka mereka melengkapi diri mereka dengan informasi yang kuat yang memungkinkan mereka untuk membentuk penilaian mereka sendiri atas tugas yang ada di hadapan mereka. Konsiliator, melalui keterlibatan mereka dalam Rapat Terpisah, berusaha mengidentifikasi potensi penyelesaian masalah melalui kesepakatan. Jika kedua belah pihak mencapai tahap keterlibatan dalam Rapat Terpisah dengan konsiliator di mana mereka berbagi analisis dan penilaian ‘hasil minimal’ mereka sendiri, maka konsiliator telah menciptakan kepercayaan yang diperlukan untuk menjangkau peluang nyata untuk penyelesaian yang mungkin. Secara khusus, konsiliator akan mencapai kejelasan yang sebenarnya dalam proses, dalam hal masalah dan posisi yang akan ditangani, atau mungkin telah menyadari bahwa penyelesaian masalah dengan kesepakatan tidak mungkin dilakukan.

Melalui proses rapat kepercayaan yang terpisah ini, konsiliator telah menjadi orang yang paling berpengetahuan dalam proses tersebut sejauh mereka memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang posisi sebenarnya dari kedua belah pihak daripada orang lain.

Rapat gabungan – HARUS dan JANGAN DILAKUKAN	
HARUS	JANGAN
Menghilangkan formalitas apapun	Bicara atau menyampaikan komentar tentang pihak lain
Menjaga kerahasiaan	Menghabiskan waktu terlalu banyak dengan satu pihak tanpa memastikan pihak lain diberitahukan tentang penundaan
Menjadi pendengar aktif	
Memberikan pertanyaan dan memberi saran terkait cara ke depan	
Menjamin pihak terkait kerahasiaan	

Salah satu ciri dari tahap konsiliasi rapat terpisah adalah konsiliator bolak-balik antara para pihak dan sering membawa pesan di antara para pihak. Seperti disebutkan di bagian lain dalam Panduan ini, konsiliator perlu memahami cara mencuci bahasa dan menetralkan bahasa pesan tanpa menetralkan pesan itu sendiri. Ini adalah bagian yang sangat rumit dari proses konsiliasi dan mengharuskan konsiliator untuk benar-benar memahami para pihak dan apa yang ingin mereka katakan kepada pihak lain. Konsiliator harus sepenuhnya menyadari komitmen mereka terhadap kerahasiaan dan hanya mengungkapkan apa yang telah disepakati untuk diteruskan sebagai pertimbangan.

Bayangkan sebuah situasi di mana perundingan sedang berlangsung, melalui konsiliasi, tentang pengurangan biaya yang diusulkan di sebuah perusahaan. Pengusaha telah mengungkapkan kepada Anda secara rahasia bahwa ini hanyalah ‘putaran’ pertama dalam apa yang kemungkinan akan menjadi sejumlah ‘putaran’ perundingan pengurangan biaya selama beberapa bulan mendatang. Perusahaan tidak ingin mengungkapkan kemungkinan perundingan pengurangan biaya lebih lanjut kepada serikat pekerja tetapi ingin, dalam perundingan ini, menetapkan, untuk alasan strategis, beberapa preseden untuk masa depan. Perundingan berlangsung lama dan Anda mencoba, tanpa hasil, untuk meyakinkan pihak pengusaha agar terbuka tentang niat mereka untuk mempertahankan hubungan perundingan yang baik di masa depan dengan pihak lain. Sementara dengan perwakilan pekerja Anda berusaha untuk mendorong mereka untuk bergerak dalam perundingan dan secara tidak sengaja mengungkapkan bahwa rangkaian perundingan ini kemungkinan akan menjadi yang pertama dari banyak perundingan.

Sebagai seorang konsiliator, pada satu tingkat, Anda telah melanggar prinsip kerahasiaan yang krusial dan penting bagi Anda untuk mengatasinya.

Khususnya konsiliator harus, dalam keadaan seperti itu, melaporkan apa yang telah terjadi pada pengusaha sehingga pengusaha dapat memutuskan bagaimana situasi



harus dikelola. Jelas bahwa konsiliator telah keliru dan bahwa situasi sulit sekarang mengancam hubungan antara pengusaha dan serikat pekerja tetapi juga hubungan antara pengusaha dan konsiliator.

Konsiliator perlu dipersiapkan, dalam beberapa kasus, untuk tidak menanggapi reaksi para pihak secara pribadi, di mana pesan tidak diterima dengan baik dan untuk memastikan bahwa, setiap saat, pesan yang mereka bawa tidak disalahartikan sebagai pandangan mereka sendiri. Konsiliator mungkin secara teratur harus memperkenalkan posisi dalam rapat terpisah dengan mengklarifikasi bahwa apa yang mereka sampaikan adalah pemahaman mereka tentang posisi pihak lain.

Tahap konsiliasi ini bisa lambat dan konsiliator perlu bersabar dan mendorong kesabaran orang lain selama tahap ini. Konsiliator perlu, pada saat yang sama, untuk menjaga momentum dalam proses, untuk menemukan keseimbangan yang tepat sehubungan dengan kecepatan dan untuk memastikan bahwa tuntutan yang dibuat, dalam hal waktu yang dihabiskan dengan satu pihak dalam tahap ini, tidak mempengaruhi persepsi ketidakberpihakan mereka yang nyata.

Penundaan

Selama proses konsiliasi akan ada beberapa pergerakan antara rapat-rapat ini – penundaan dari Rapat Gabungan ke Rapat Terpisah dan Bahkan ke Rapat Pribadi atau Rapat Kelompok Terpisah – tetapi mungkin juga ada kebutuhan untuk menunda dan kembali pada hari yang berbeda.

Dalam menunda untuk dilanjutkan di kemudian hari beberapa pedoman umum berlaku. Kecuali jika ada permusuhan yang kuat di antara para pihak, penundaan harus dilakukan selama Rapat gabungan, di mana kemajuan dapat diidentifikasi dan agenda untuk rapat mendatang ditetapkan. Mungkin tepat bagi para pihak untuk juga memberikan ringkasan singkat tentang di mana mereka merasa diskusi berada pada saat ini. Menyetujui tanggal yang tepat adalah penting karena memberikan jaminan kepada para pihak bahwa mereka akan kembali, tetapi juga mengurangi kebutuhan untuk mengejar para pihak dan menyetujui tanggal lebih lanjut. Ini mungkin merupakan kesempatan untuk mengidentifikasi situasi di mana satu atau kedua belah pihak perlu memberikan informasi lebih lanjut satu sama lain tentang hal-hal fakta untuk sementara.

Konsiliator harus berusaha sepositif mungkin dalam menunda dan menggunakan kesempatan untuk memfokuskan para pihak pada kemajuan, di mana telah dibuat, dan mendorong mereka untuk merenungkan apa yang telah dikatakan atau diklarifikasi selama proses tersebut.

Apabila penundaan timbul dari tercapainya sebagian kesepakatan, Rapat gabungan harus diadakan untuk memperoleh persetujuan itu sebelum penundaan dilakukan. Kecuali jika kesepakatan tersebut sangat kompleks dan memerlukan penyusunan yang signifikan, setiap upaya harus dilakukan untuk mendokumentasikan apa yang telah disepakati. Biasanya konsiliator membuat konsep teks yang menangkap tingkat kesepakatan yang telah dicapai dan, setelah menyelesaikan teks dalam Rapat Terpisah, konsiliator menyajikan teks secara resmi pada penutupan Rapat Gabungan.

Kualitas penting dari seorang konsiliator adalah kemampuan untuk menangkap, dengan kata-kata, kesepakatan antara pihak-pihak, untuk menetralkan bahasa sambil menangkap inti kesepakatan. Dalam beberapa kasus, bahasa yang dibuat oleh konsiliator inilah yang dapat menggerakkan para pihak untuk mencapai kesepakatan, karena bahasa tersebut bukan milik salah satu pihak, melainkan milik konsiliator, meskipun kesepakatan tersebut dimiliki oleh para pihak.

Konsiliator harus mengakhiri rapat ini dengan nada positif dan berterima kasih kepada para pihak atas keterlibatan mereka, sebagai bagian dari membangun hubungan dengan para pihak serta membangun kepercayaan dalam proses konsiliasi.

Berurusan dengan Media dalam Konsiliasi

Dalam keadaan ideal proses konsiliasi akan berlangsung dalam lingkungan tertutup tanpa kontak dengan dunia luar. Dalam keadaan seperti itu, para pihak akan lebih mungkin merasa benar-benar aman dalam mengeksplorasi pilihan untuk resolusi dan tidak ada tekanan eksternal yang akan berdampak pada perilaku. Namun, konsiliasi tidak terjadi dalam lingkungan tertutup. Khususnya, jika suatu perselisihan memiliki dampak potensial pada publik atau pihak eksternal, masalah tersebut kemungkinan besar akan dianggap oleh media sebagai 'layak diberitakan'. Ketertarikan oleh media menciptakan dimensi pada proses yang harus coba dikelola atau dikendalikan oleh konsiliator untuk memastikan bahwa komentar apa pun di media publik tidak berdampak pada kemungkinan tercapainya kesepakatan.

Tantangan bagi konsiliator adalah kemauan para pihak untuk kepentingan media dalam perselisihan yang berkembang. Jelas pihak-pihak tersebut akan ingin terlihat masuk akal bagi pengamat luar dan mungkin secara pribadi memiliki strategi komunikasi dengan media yang berfokus pada citra mereka sendiri. Konsiliator harus mempertimbangkan untuk menangani masalah ini secara langsung dalam konteks peran mereka sebagai manajer proses. Jika konsiliator percaya bahwa perselisihan yang bersangkutan kemungkinan akan menarik minat media, diskusi harus diadakan dengan setidaknya para pelaku di kedua belah pihak untuk memahami pendekatan mereka terhadap komentar media atau penyebaran informasi.

Konsiliator harus siap untuk bekerja dengan para pihak terkait dampak dari strategi media mereka pada dinamika perselisihan, mencari kerja sama para pihak dengan pendekatan keterlibatan dengan media yang setidaknya konstruktif dalam hal penyelesaian perselisihan.

Sebuah blok bangunan kunci dari proses konsiliasi adalah kerahasiaan. Konsiliator harus bersikeras bahwa, apa pun kepentingan eksternal dalam suatu perselisihan, proses dan peristiwa aktual dari proses konsiliasi tidak boleh dibagikan secara eksternal atau dijelaskan. Kegagalan oleh salah satu pihak untuk menjaga kerahasiaan tersebut sehubungan dengan proses konsiliasi itu sendiri merupakan tantangan mendasar bagi seluruh rapat. Konsiliator harus memastikan bahwa para pihak memahami risiko yang mereka ambil dalam semua komunikasi mereka dengan media dan mencoba menyepakati jalan ke depan dalam menangani berbagai bentuk media secara efektif. Bagaimanapun,



konsiliator tidak boleh bereaksi terhadap versi perselisihan yang dipublikasikan, baik secara publik atau dalam rapat konsiliasi.

Konsiliator, sebagai profesional hubungan industrial dan hubungan kerja, harus mempertimbangkan kebijakannya sendiri terkait interaksi dengan media. Seringkali konsiliator akan mengidentifikasi jurnalis dan komentator spesialis di bidang perselisihan kerja dan berusaha mengembangkan hubungan profesional dengan jurnalis tersebut.

Hubungan itu difokuskan pada contoh pertama untuk memastikan bahwa jurnalis dan komentator tersebut memahami sifat dari proses konsiliasi dan peran konsiliator. Memang, seringkali berguna untuk mengembangkan pemahaman jurnalis dan komentator sejauh mereka menerima batasan komentar yang tersedia oleh para pihak terkait dengan perselisihan ‘langsung’. Praktik yang sebenarnya terkait dengan kontak dengan media tentu saja akan sesuai dengan kebijakan/praktik lembaga penyelesaian perselisihan tempat konsiliator bekerja.

Selain itu, seringkali berguna bagi konsiliator untuk dapat mengomunikasikan fakta-fakta perselisihan dalam situasi di mana ada komentar publik yang tidak akurat tentang suatu perselisihan, yang berdampak pada perselisihan itu sendiri. Semua pembagian informasi tersebut dilakukan dengan harus menjunjung tinggi komitmen konsiliator tentang ketidakberpihakan dan kerahasiaan. Oleh karena itu konsiliator hanya dapat berbagi informasi yang secara luas berada dalam domain publik dan tidak merugikan satu pihak atau pihak lainnya.

Seorang konsiliator harus ingat bahwa, seperti halnya perselisihan dan penyelesaian perselisihan itu adalah milik para pihak, demikian pula ceritanya. Dengan demikian, keterlibatan seorang konsiliator dengan media seharusnya hanya sama seperti keterlibatan mereka dalam perselisihan – dengan menghormati penuh kerahasiaan, ketidakberpihakan dan komitmen untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama antara para pihak.

Media sosial

Dunia hubungan industrial dan hubungan kerja, sebagai bidang interaksi manusia, sangat dipengaruhi oleh meningkatnya ketersediaan forum komunikasi langsung dan luas melalui berbagai pelantar media sosial yang terus berkembang yang tersedia secara global. Saluran komunikasi semacam itu menawarkan kesempatan untuk komentar berkelanjutan sehubungan dengan perkembangan dalam proses perundingan yang terjadi dan memang dalam kaitannya dengan perselisihan yang sedang berkembang.

Demikian pula, pelantar media sosial memiliki potensi untuk berdampak parah pada pelaksanaan proses konsiliasi yang sedang berlangsung. Khususnya ketersediaan teknologi yang nyaman menawarkan kesempatan kepada para pihak untuk melanggar kerahasiaan rapat yang berlangsung selama konsiliasi, baik dengan merekam acara untuk siaran langsung atau dengan mengomentari proses konsiliasi secara ‘langsung’. Komentar atau berbagi informasi rahasia tersebut akan berdampak langsung pada perunding di kedua belah pihak. Risiko berbagi publik dari komentar yang mereka buat atau opini yang mereka ungkapkan sebagai bagian dari proses dapat mengancam kredibilitas mereka di antara konstituen mereka. Selain itu, kesediaan para pihak untuk mengupas hal-hal yang bersifat

rahasia, khususnya dalam Rapat gabungan, tetapi terkadang juga dalam Rapat Terpisah akan sangat berkurang.

Untuk alasan ini, konsiliator harus menjawab pertanyaan tentang kerahasiaan proses secara terbuka dengan kedua tim perunding pada tahap awal proses. Adalah penting bahwa semua setuju bahwa aturan kerahasiaan terus berlaku. Tidak mungkin membayangkan proses konsiliasi yang efektif di mana para peserta percaya bahwa mereka bebas untuk mengomunikasikan rincian interaksi dan peristiwa dari proses konsiliasi yang sedang berlangsung.

Kepentingan konsiliator dalam hal ini semata-mata berkaitan dengan menjaga integritas proses konsiliasi dan para pihak memiliki tanggung jawab untuk mengakui legitimasi tujuan itu dan untuk bekerja sama dengan konsiliator dalam hal itu.

Pada akhirnya, para konsiliator tidak dapat mengendalikan para pihak atau media; mereka hanya dapat mengendalikan proses konsiliasi. Namun, para konsiliator harus menyadari dampak potensial dari keterlibatan media dan penggunaan media sosial oleh para pihak dan menandai efek tersebut secara tegas kepada para pihak sejak awal.

Jika para pihak menolak untuk bekerja sama dengan konsiliator dalam hal mengelola komentar media secara konstruktif, konsiliator akan memahami bahwa komitmen dasar para pihak untuk menemukan kesepakatan melalui proses konsiliasi kurang optimal. Bukan hal yang aneh bagi seorang konsiliator yang menemukan pelanggaran yang disengaja atas kerahasiaan proses konsiliasi untuk menghentikan proses sebagai hasilnya.

Terlepas dari tantangan yang ditimbulkan oleh komunikasi instan terhadap proses konsiliasi itu sendiri, ada aspek-aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam bidang ini. Konsiliator harus, misalnya, berada dalam posisi untuk memantau konten media sosial saat perselisihan berkembang dan proses konsiliasi berlangsung. Kesadaran akan komentar dan informasi yang dibagikan melalui saluran-saluran ini memberi konsiliator pemahaman yang lebih dalam tentang ‘kimia’ perselisihan dan memang tekanan yang ditanggung oleh para perunding.

Kadang-kadang konsiliator akan menggunakan media sosial (dan lainnya) untuk mengkomunikasikan fakta proses tertentu. Misalnya di mana konsiliasi ditunda, penjabaran negatif bisa berupa ‘kerusakan’ dalam konsiliasi. Konsiliator dapat memutuskan, dengan berkonsultasi bersama para pihak dan untuk menghindari ‘perputaran’ negatif, untuk mengeluarkan pernyataan faktual melalui media sosial dan media lain yang menyatakan bahwa proses tersebut telah ditunda untuk suatu jangka waktu.



Bab 7 – Pola Konsiliasi

(Mengikuti Alur)



Bab 7 – Pola Konsiliasi

Proses konsiliasi memberikan bantuan kepada para pihak dalam menemukan kesepakatan satu sama lain melalui keterlibatan dan dialog. Prosesnya, dalam banyak hal, merupakan perpanjangan dari perundingan langsung dan secara efektif merupakan proses perundingan yang dibantu. Konsiliator dituntut untuk dapat memahami pola perilaku perundingan dan evolusi proses perundingan selama proses berlangsung. Memang proses konsiliasi, dari perspektif konsiliator sebagai manajer dan pemberi pengaruh, memiliki tahap yang berbeda di mana fokus aktivitas konsiliator berubah.

Selama proses perundingan, adalah memungkinkan untuk melihat evolusi perilaku dan pola pikir yang menciptakan dinamika yang berbeda saat perundingan berkembang.

Konsiliator harus mampu membedakan ‘detak dan ritme’ perselisihan sehingga mereka dapat menyesuaikan perilaku mereka sendiri untuk mengakomodasi dan menanggapi keinginan para pihak.

Pada awal perundingan, kemungkinan para pihak bersikukuh dalam mempertahankan posisi masing-masing. Cepat atau lambat tahap kedua dimulai dengan pelunakan sikap dan kemauan yang berkembang untuk mengeksplorasi analisis alternatif. Tahap ini dapat dimulai ketika satu pihak mengadopsi nada yang lebih mendamaikan yang dapat dibalas oleh pihak lain. Apa pun penyebabnya, para pihak dapat digambarkan telah memasuki tahap perundingan yang lebih akomodatif. Umumnya tahap ketiga dari proses ini dikaitkan dengan tahap di mana para pihak secara terbuka mencari kemungkinan kompromi atau akomodasi dan ‘dalam suasana hati untuk penyelesaian’.

Sikap dan perilaku para pihak berbeda saat perundingan berkembang dan konsiliator harus mengembangkan perilaku dan sikap mereka sendiri selaras dengan evolusi perselisihan itu sendiri. Namun, tahap-tahap perundingan tidak selalu mengikuti satu sama lain dalam pola yang dapat diamati dengan rapi atau harus dalam urutan yang logis.

Jarang ada titik yang tepat di mana satu tahap perundingan berlanjut ke tahap berikutnya, tetapi tantangan bagi konsiliator tetap untuk memahami dinamika yang dimainkan pada saat tertentu dalam proses. Memahami sifat perundingan itu sendiri sangat penting bagi konsiliator untuk memahami perilaku para pihak dan memahami dinamika yang terjadi saat perselisihan berkembang.

Konsiliator, untuk mengendalikan proses, dan berada dalam posisi untuk mengelola dinamika secara efektif, harus terbiasa dengan semua dinamika dan interaksi tersebut saat proses berkembang. Oleh karena itu, bab ini berusaha membahas evolusi proses konsiliasi yang melapisi dan membantu proses perundingan. Penting untuk menyadari bahwa perundingan adalah interaksi manusia dan karena itu mampu bergerak maju mundur melintasi berbagai tahap dengan cara yang tidak sesuai dengan perkembangan logis.

Bagian pertama dari bab ini membahas tahap-tahap konsiliasi dan juga menyoroti dalam kotak-kotak diskusi aspek tertentu dari perilaku dan tujuan yang terkait dengan proses perundingan dan konsiliasi.

Kunci bagi para konsiliator adalah untuk memahami sejauh mungkin apa yang sebenarnya terjadi dalam keterlibatan setiap saat sehingga mereka dapat membuat keputusan penting mengenai perilaku mereka sendiri dan tujuan mereka di semua tahap dan sub-tahap proses.

Tantangan konsiliator adalah untuk menggerakkan proses di sepanjang jalur, yang menawarkan potensi resolusi dengan latar belakang proses perundingan, yang terus berkembang.

Tahap Konsiliasi

Idealnya, pada awal konsiliasi, para pihak sebelumnya telah menghabiskan beberapa waktu dan upaya dalam upaya menemukan kesepakatan melalui keterlibatan langsung satu sama lain. Fakta bahwa para pihak yang hadir dalam konsiliasi adalah konfirmasi bahwa mereka tidak mampu menemukan kesepakatan tanpa bantuan.

Tahap Awal/Eksplorasi

Tujuan tahap awal, umumnya dalam bentuk Rapat gabungan yang diketuai oleh konsiliator, adalah untuk menginformasikan kepada konsiliator tentang perselisihan. Tahap eksplorasi awal ini adalah tahap di mana konsiliator menanyakan kepada kedua pihak untuk menggambarkan masalah yang diperselisihkan dari sudut pandang mereka. Interaksi antara tim perunding, dan di dalam tim perunding, merupakan sumber informasi penting bagi konsiliator mengenai di mana letak kekuasaan berada dalam perselisihan, serta keadaan hubungan secara umum. Selain itu, tahap eksplorasi ini digunakan oleh konsiliator untuk mempelajari posisi dan kepentingan para pihak yang menyoroti penyebab dasar perselisihan dan faktor-faktor yang menghambat para pihak untuk menemukan kesepakatan satu sama lain.

Adalah umum bagi para pihak untuk membayangkan bahwa tahap awal konsiliasi adalah kesempatan untuk berdebat dan berunding tentang masalah yang diperselisihkan. Rapat gabungan pertama itu memang merupakan kesempatan bagi para pihak untuk saling berbicara dan berusaha saling meyakinkan tentang perlunya mengubah pandangan atau posisi. Konsiliator, bagaimanapun, menyadari bahwa setiap perubahan posisi para pihak tidak mungkin muncul, pada tahap ini, tetapi mungkin cocok bagi konsiliator untuk mengizinkan para pihak melanjutkan argumentasi mereka untuk suatu periode. Tahap awal berakhir ketika konsiliator berpikir bahwa mereka telah belajar sebanyak yang mereka dapat pelajari tentang perselisihan dan dinamika interpersonal yang bermain dalam situasi dan di mana kedua belah pihak memiliki kesempatan yang jelas untuk mengekspresikan diri. Konsiliator lah yang memutuskan kapan rapat pertama itu berakhir dan, tindakan konsiliator yang mengambil kendali dengan cara ini, merupakan kesempatan awal untuk menetapkan konsiliator sebagai ‘manajer’ dari proses konsiliasi.

‘Postur Keras’

Sikap keras, yang sering diasumsikan oleh para pihak pada tahap awal perundingan, dapat ditunjukkan dalam beberapa cara – tidak fleksibel, mempertahankan posisi, upaya untuk mendiskreditkan pihak lain, penolakan mentah-mentah terhadap pandangan yang berlawanan dan menunjuk pada contoh-contoh ekstrem dari potensi konsekuensi posisi pihak lain. Selama tahap perilaku ini, masing-masing pihak mungkin tampak percaya bahwa itu sepenuhnya benar dan pihak lain sepenuhnya salah. Bahkan mungkin ada antagonisme atau, memang, permusuhan langsung yang ditampilkan oleh kedua belah pihak.

Postur keras ini tidak selalu ditampilkan secara terang-terangan atau mencolok. Alih-alih serangan verbal atau gerakan ekspresif, mungkin hanya sikap dingin atau kekakuan yang bisa dirasakan dari perilaku dan bahasa tubuh satu pihak. Tantangan bagi konsiliator, dalam keadaan seperti itu, adalah menemukan cara untuk mengembangkan hubungan saling percaya yang mengarah pada eksplorasi jalan ke depan selain dari penegasan berulang tentang kebenaran. Risiko bagi konsiliator adalah potensi untuk berkonsentrasi secara langsung pada membangun kepercayaan sehingga mereka dapat ditafsirkan sebagai mengabsahkan posisi pihak yang terlibat dengan mereka.

Tiada guna bagi konsiliator untuk melakukan tindakan yang tidak ingin ditanggapi oleh para pihak. Periode sikap keras seringkali merupakan saat di mana konsiliator memainkan peran yang relatif pasif yang difokuskan terutama pada mendengarkan, mengamati dan mengumpulkan informasi tentang masalah dan perunding itu sendiri.

Jika ada argumen yang memanas, kepentingan utama konsiliator adalah membuat para pihak tetap berbicara tanpa mencapai titik perundingan yang gagal. Para pihak mungkin dalam suasana hati yang agresif dan konsiliator dapat, sebagai ketua rapat, fokus secara luas pada masalah, mencoba meredakan situasi dan membawakan alasan kenapa harus ke meja perundingan. Ada bahaya bahwa konsiliator dapat menjadi sasaran kritik oleh para pihak pada jenis keterlibatan ini dan konsiliator kadang-kadang dapat memutuskan bahwa membiarkan para pihak memusatkan perhatian mereka pada konsiliator daripada satu sama lain adalah langkah positif dalam proses.

Seperti yang telah disebutkan dalam Bab 6 dan 7, tahap awal tanpa kompromi ini dapat menjadi tahap yang berharga bagi konsiliator dalam hal tujuan keseluruhan untuk membantu para pihak untuk menemukan kesepakatan satu sama lain. Dari pernyataan para pihak dan pertukaran di antara mereka, serta keterlibatan konsiliator sendiri, mereka dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang situasi secara keseluruhan, tentang posisi para pihak dan tentang masalah yang memisahkan mereka.

Bahkan selama periode ‘postur keras’, konsiliator dapat memulai upaya-upaya, terutama selama Rapat Terpisah, untuk mengetahui sikap nyata para pihak terhadap masalah tersebut. Penting bagi konsiliator untuk tetap fokus pada masalah daripada terlibat dengan beberapa sandiwara atau perilaku berlebihan yang biasa terlihat dalam tahap perundingan di mana salah satu pihak, atau keduanya, ingin menunjukkan sikap yang keras. Konsiliator menyampaikan pesan bahwa proses menemukan solusi adalah tentang fokus pada masalah dibandingkan pada citra dan drama.

Durasi periode ‘postur keras’ tergantung pada keadaan kasus dan kepribadian.

Ini mungkin relatif lama, seperti dalam kasus-kasus di mana beberapa masalah penting atau rumit terlibat, dan khususnya jika perselisihan memiliki profil tinggi di tempat kerja atau di muka umum. Di mana investasi reputasi perunding sendiri dalam suatu masalah meningkat, ‘optik’ untuk mengembangkan fleksibilitas dalam posisi perundingan merupakan perhatian utama bagi mereka.

Dalam banyak kasus, selama tahap ‘postur keras’, perbedaan di antara para pihak mungkin tampak tidak dapat didamaikan. Konsiliator terus bekerja selama tahap ini untuk mengembangkan dialog dengan para pihak untuk memahami arah diskusi yang mungkin diambil dan kemungkinan alternatif dan pilihan selain dari posisi yang dinyatakan para pihak.

Tujuan konsiliator adalah mendorong suasana kesiapan untuk akomodasi dan fleksibilitas sikap dan untuk mendorong para pihak bergerak lebih dekat satu sama lain. Konsiliator, dalam tahap ‘postur keras’, berupaya mencegah diskusi menjurus ke arah jalan buntu dan kekakuan. Oleh karena itu, konsiliator, melalui manajemen proses yang aktif, terus-menerus melindungi para pihak dari mengambil posisi yang tidak mungkin untuk mundur.

Tahap Membangun Hubungan

Konsiliator, selama tahap awal konsiliasi, mencoba untuk memindahkan proses ke tahap keterlibatan yang lebih dalam dan membangun kepercayaan. Seringkali, dalam upaya untuk menggerakkan proses di sepanjang jalur konstruktif, konsiliator merasa berguna untuk bertemu secara terpisah dengan kedua belah pihak dalam proses dialog rahasia. Tujuan dari ini ada dua. Dalam contoh pertama, konsiliator berharap untuk dapat mulai mempelajari target perundingan yang sebenarnya atau yang riil dari masing-masing pihak. Kedua, konsiliator berusaha mengembangkan kepercayaan di antara mereka dan para pihak. Ini adalah tahap di mana konsiliator mencoba untuk terlibat di tingkat pribadi dengan para pihak dalam interaksi informal.

Sangat penting bagi konsiliator untuk tetap fokus membangun kepercayaan dalam tahap ini. Konsiliator harus meyakinkan para pihak bahwa dia memahami hal-hal yang sedang dibahas dan yang paling penting memahami perspektif masing-masing pihak.

Mencari Akomodasi/Pelunakan

Perpindahan dari ‘postur keras’ ke keterlibatan yang lebih konstruktif adalah tujuan konsiliator dan menemukan jalan menuju pencarian alternatif dapat dibantu dengan fokus pada dua bidang diskusi. Konsiliator, dengan cara yang sepenuhnya netral dan tidak menghakimi, membantu para pihak untuk menilai posisi mereka sendiri terhadap kemungkinan kesepakatan tercapai dan bergerak dari sana untuk bekerja dengan para pihak untuk mengembangkan alternatif dan pilihan untuk dipertimbangkan. Dalam kasus tertentu, untuk membuat kemajuan dan memfasilitasi keterlibatan konstruktif, konsiliator mungkin harus terlibat dengan perbedaan internal atau pihak internal dalam tim perundingan satu pihak. Gesekan atau ketidakpercayaan internal dapat menghambat pihak-pihak untuk menjauh dari ‘postur yang keras’ dan menuju diskusi dan keterlibatan yang lebih fleksibel. Hal ini dibahas secara lebih rinci lebih lanjut dalam bab ini. Umumnya, konsiliator akan mengandalkan hampir secara eksklusif pada model Rapat Terpisah atau Kaukus karena diskusi beralih dari pengambilan posisi yang sulit ke tahap yang lebih fokus pada solusi.

Tahap Pengujian Realitas

Proses konsiliasi berkembang dari tahap membangun hubungan ke tahap di mana konsiliator berusaha membantu para pihak untuk menilai kemungkinan posisi mereka dapat diterima oleh pihak lain. Intinya, konsiliator membantu para pihak dalam pengujian realitas, di mana perspektif mereka dinilai sendiri untuk tes kewajaran dan potensi penerimaan ke pihak lain. Konsiliator memanfaatkan pengetahuan mereka tentang lingkungan hubungan industrial di negara tersebut dan tren penyelesaian yang terjadi, serta pengetahuan mereka tentang posisi yang diambil oleh pihak lain.

Sangat penting bagi konsiliator dalam tahap ini untuk menggunakan bahasa netral dan mengadopsi pendekatan yang memfasilitasi para pihak untuk bekerja melalui proses pragmatis dalam menilai posisi mereka sendiri.

Para pihak tidak berpartisipasi dalam konsiliasi dengan harapan konsiliator akan memberi tahu mereka apa yang salah dengan posisi perundingan mereka, tetapi mereka berharap dapat dibantu memahami kemungkinan bagaimana dapat mencapai tujuan mereka, dengan mempertimbangkan lingkungan yang ada dan keinginan dari pihak lain.

Tahap konsiliasi ini merupakan tahap yang sensitif dan menantang bagi konsiliator. Konsiliator mencoba menantang para pihak untuk mempertimbangkan kembali penilaian mereka sendiri tentang posisi mereka dan kemungkinan kesepakatan tercapai.

Konsiliator pada saat yang sama ditantang untuk menunjukkan pemahaman tentang mengapa dan bagaimana para pihak telah mengadopsi posisi yang mereka pegang dan untuk berempati dengan jalan yang telah mereka ikuti untuk sampai pada titik ini. Akan berguna bagi Konsiliator untuk merencanakan tahap konsiliasi ini dengan menggunakan bahasa yang sesuai untuk digunakan dalam interaksi mereka dengan para pihak. Ungkapan seperti ‘*Saya mengerti mengapa Anda mengatakan itu tapi*’, dan ‘*Itu bisa dimengerti tetapi apakah Anda sudah mempertimbangkan ?*’, ‘*Saya mendengar apa yang Anda katakan tapi bagaimana dengan penilaian Anda tentang kemungkinan pihak lain apakah akan setuju dengan Anda?*’ bisa menjadi pengantar yang berguna ke dalam diskusi yang menantang.

‘Pengujian realitas’

Konsiliator, dalam upaya membantu para pihak untuk menilai realitas posisi mereka sendiri, harus berusaha menyadarkan masing-masing pihak bahwa posisinya sebenarnya tidak sebenar atau sesempurna yang diklaim, sementara pada saat yang sama membiarkan masing-masing pihak melihat bahwa ada beberapa manfaat yang terkandung dalam posisi pihak lain; tujuannya adalah untuk mendorong saling menghargai oleh pihak-pihak dari sudut pandang masing-masing atau setidaknya alasan masing-masing memegang sudut pandang itu. Proses pengembangan pemahaman yang sebenarnya tentang posisi dan penalaran masing-masing dapat menjadi pelantar penting untuk membujuk pihak-pihak di sepanjang jalan menuju posisi yang mungkin jauh dari tempat mereka saat ini berdiri, tetapi yang mungkin mampu menemukan penerimaan dengan keduanya. Ini bisa menjadi tahap yang sangat sensitif dalam arti bahwa para pihak dapat salah menafsirkan pendekatan konsiliator sebagai menantang dan bias daripada konstruktif dan netral. Akibatnya, konsiliator menantang posisi para pihak dan memang berusaha mendorong para pihak sendiri untuk menilai kembali posisi mereka sendiri. Konsiliator akan sering memajukan proses ini pada awalnya melalui serangkaian pertanyaan yang direncanakan. Mulai dengan pertanyaan, konsiliator menghindari tabrakan langsung dan mungkin bermusuhan dengan para pihak. Cara mengajukan pertanyaan harus menunjukkan keinginan untuk mendapatkan lebih banyak informasi, minat untuk mendapatkan lebih banyak wawasan tentang masalah dan niat untuk membantu.

Dalam upaya untuk mendapatkan perubahan sikap dan posisi para pihak, konsiliator juga menginginkan mereka mulai berpikir dengan cara yang lebih rasional; pertanyaan dapat diselingi dengan pernyataan singkat yang memicu pertanyaan secara tidak langsung. Pertanyaan tertutup sangat membantu untuk mempelajari hal-hal seperti perselisihan masa lalu, kondisi kerja, struktur pekerjaan dan organisasi, dan tugas dalam peran pekerjaan misalnya. Pertanyaan terbuka dapat digunakan untuk menimbulkan keraguan di benak pendengar termasuk keraguan tentang keakuratan atau kelengkapan informasi atau analisis mereka; ini juga dapat menunjukkan kemungkinan cacat dalam penalaran, suatu aspek dari masalah yang belum dipertimbangkan atau titik-titik kekuatan di sisi lain.

Seperti juga disebutkan dalam Bab 6, konsiliator harus tetap sadar bahwa para pihak bisa mendapatkan dukungan yang menguntungkan dari konsiliator terkait ‘pendirian’ mereka masing-masing atas suatu masalah. Konsiliator umumnya dapat menghindari tekanan untuk menyatakan pendapat evaluatif dalam Rapat gabungan dengan kedua belah pihak yang hadir. Dalam Rapat Terpisah inilah upaya yang lebih mendesak untuk mendapatkan dukungan konsiliator seringkali dapat dilakukan. Tampaknya masuk akal, terutama bagi pengguna proses konsiliasi yang kurang berpengalaman, bahwa konsiliator harus diminta mengungkapkan pandangan mereka tentang posisi satu pihak atau pihak lainnya. Konsiliator dengan segala cara harus menolak upaya tersebut dan menghindari upaya yang menarik dirinya untuk memberikan dukungan. Pihak konsiliator terlihat tidak mendukung pendirian yang menguntungkan posisi suatu pihak dapat menyebabkan pihak tersebut menolak untuk meninggalkan posisinya sebagai akibatnya. Konsiliator dapat membantu para pihak untuk memahami bahwa, dengan asumsi bahwa kesepakatan adalah tujuan dari semua pihak dan mengakui bahwa para pihak adalah pengambil keputusan, pendapat konsiliator mengenai manfaat dari posisi suatu pihak tidak relevan.



Selama proses konsiliasi mungkin perlu bagi konsiliator untuk berulang kali mengingatkan para pihak tentang sifat proses, tujuan dan khususnya peran konsiliator

Tidak jarang kedua belah pihak akan mengubah posisi mereka secara bersamaan. Konsiliator mungkin bertujuan untuk mendorong satu pihak agar membuat langkah pertama; pihak ini akan menjadi salah satu yang telah menunjukkan sikap yang lebih lunak. Jika konsiliator berhasil mempengaruhi satu pihak untuk mengubah posisinya, maka konsiliator akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mendesak pihak lain agar melakukan tindakan yang sama sebagai timbal balik.

Masing-masing pihak menimbang serangkaian risiko yang berbeda untuk tetap berada di jalan buntu. Konsiliator harus memperhatikan bahaya khusus dari mengambil posisi yang tidak fleksibel. Para pihak harus ditunjukkan bahwa menerima kurang dari tujuan awal mereka mungkin lebih baik daripada tidak mencapai kesepakatan apa pun.

Menggiring para pihak menuju kesadaran bahwa tuntutan dan tuntutan balasan mereka tidak akan dipenuhi, dalam bentuk dan cara yang diinginkan, membutuhkan adanya alternatif.

Tahap Pemecahan Masalah

Beranjak dari tahap pengujian realitas, konsiliator bekerja dengan para pihak untuk mengeksplorasi berbagai pilihan yang dapat diidentifikasi sebagai solusi potensial untuk masalah tersebut. Beberapa pilihan yang diidentifikasi tidak akan dapat diterima oleh kedua pihak dan beberapa hanya dapat diterima oleh satu pihak, tetapi pencarian adalah pilihan yang mungkin dapat diterima oleh kedua belah pihak. Dalam tahap ini, konsiliatorlah yang datang untuk belajar lebih banyak tentang perselisihan daripada pihak lain yang hadir. Di mana konsiliator telah berhasil mengembangkan kepercayaan dengan masing-masing pihak pada tingkat di mana para pihak secara jujur bekerja dengan konsiliator untuk mengeksplorasi pilihan-pilihan potensial untuk solusi, konsiliator belajar lebih banyak tentang orientasi dan fleksibilitas kedua belah pihak.

Pada akhirnya konsiliator, berbekal tingkat pemahaman yang mendalam berdasarkan informasi dengan kerahasiaan, harus menemukan cara untuk mengeksplorasi, dengan cara yang tidak merugikan, solusi dengan masing-masing pihak, yang konsiliator tahu kemungkinan besar dapat diterima oleh keduanya.

Presentasi tentang Alternatif

Konsiliator berusaha mengajukan saran yang mungkin seluruhnya atau sebagiannya dapat diterima oleh para pihak. Konsiliator pada titik ini harus berfungsi sebagai ahli dalam kaitannya dengan masalah yang diperselisihkan, setelah terlibat dengan para pihak dengan cara yang menunjukkan pemahaman menyeluruh tentang persoalan dan masalah.

Ketika konsiliator mendorong pemikiran baru, mungkin berguna untuk menyajikan analisis perundingan dan perselisihan. Analisis semacam itu harus berusaha untuk mencakup penyebab masalah, ringkasan singkat tentang posisi para pihak, kemungkinan konsekuensi dari mempertahankan posisi tersebut, dan saran tentang apa yang mungkin dirasakan konsiliator sebagai gerakan menuju alternatif yang memungkinkan.

Sifat perundingan yang intens seringkali mencegah lawan mundur dari panasnya diskusi untuk berhenti sejenak melihat pandangan secara terpisah. Kapasitas konsiliator untuk memberikan kesempatan berefleksi dan ‘melangkah mundur’ menandai proses konsiliasi berbeda dari proses perundingan langsung. Konsiliator, semakin memahami mereka dengan perselisihan pada tahap ini, dan dari posisi mereka sebagai manajer proses, berada dalam posisi untuk menciptakan dinamika reflektif melalui analisis yang disebutkan di atas.

Pada setiap tahap perundingan, ketika konsiliator merasa berguna untuk mengajukan ringkasan peristiwa hingga saat ini dan analisis ‘keadaan permainan’, konsiliator harus menempatkan intervensi dalam konteks yang konstruktif, menetapkan potensi jalur yang dapat diikuti untuk membuat kemajuan. Konsiliator tidak memiliki peran dalam membuat evaluasi posisi para pihak selain sebagai fungsi dari proses penilaian ‘keadaan permainan’ sementara secara transparan mengupayakan tujuan untuk mendapatkan kesepakatan dari semua pihak pada beberapa posisi akhir.

Tujuan intervensi konsiliator untuk mengevaluasi ‘keadaan permainan’ dari proses adalah untuk menunjukkan apa yang masing-masing pihak mungkin telah peroleh sampai saat ini atau untuk menunjukkan bahwa sangat sedikit kemajuan yang dibuat dan bahwa para pihak harus lebih serius membuat kemajuan. upaya. Evaluasi proses seperti itu juga akan menyoroti konsekuensi dari kegagalan dalam membuat kemajuan sebagai mekanisme untuk menunjukkan atau menyarankan pendekatan baru.

Konsiliator dapat mempertimbangkan untuk mencoba mengurangi kepentingan relatif yang melekat pada tuntutan tertentu. Mengurangi nilai yang dikenakan pada suatu tuntutan dapat menyebabkan beberapa keterikatan terhadapnya melonggar. Ini adalah masalah yang sangat sensitif. Perunding yang hanya berada pada titik akan ‘menarik diri’ harus diyakinkan bahwa nilai-nilai pribadi mereka tidak terancam. Hal ini paling sering terjadi pada perunding yang kurang berpengalaman, yang cenderung menyamakan pengurangan atau pelonggaran tuntutan mereka dengan pengkhianatan terhadap prinsip mereka, belum lagi kekhawatiran mengenai reaksi konstituen mereka.

Konsiliator mungkin mulai menghadapi tantangan serius ketika peran bergerak dari peran pasif mendengarkan dan bertanya ke peran yang lebih aktif ini. Para pihak akan bersedia untuk mengubah posisi hanya ketika solusi alternatif yang realistis diajukan; pada saat yang sama, tidak ada pemimpin yang ingin melepaskan tanggung jawab.

Ini adalah periode yang penuh dengan potensi jebakan. Tantangan yang diberikan konsiliator harus baru, tepat waktu dan bukan pengulangan argumen yang dibuat sebelumnya.

Dalam rapat terpisah, konsiliator akan, dengan persetujuan mereka, menyampaikan posisi satu pihak kepada pihak lain. Ketika konsiliator menyajikan pandangan pihak lain,



tantangannya adalah memastikan bahwa konsiliator memahami semua konsekuensi dari suatu masalah, dan bahwa mereka mengungkapkannya dengan cara yang jelas dan dipikirkan dengan matang. Perpindahan posisi dari satu pihak ke pihak lain oleh konsiliator ini merupakan peluang kunci bagi konsiliator untuk membangun kredibilitas dan rasa hormat terhadap kemampuan mereka.

Penghormatan terhadap kapasitas konsiliator ini merupakan blok bangunan utama dalam hubungan yang dimiliki konsiliator dengan para pihak, dan keyakinan mereka pada efektivitas proses itu sendiri.

Penting untuk diingat di sini bahwa ciri umum dari banyak situasi perselisihan adalah ketidakmampuan para pihak untuk berkomunikasi secara efektif satu sama lain, yaitu ketidakmampuan untuk mengartikulasikan perspektif dengan cara yang memungkinkan pihak lain untuk secara jelas memahami masalahnya sedang dibuat – seringkali hubungan para pihak sedemikian rupa sehingga sub-pesan permusuhan atau referensi yang tidak relevan dapat memperumit komunikasi. Oleh karena itu, konsiliator ditantang dalam gaya keterlibatan ini untuk dapat memahami inti pesan yang dikirimkan dari satu pihak ke pihak lain dan untuk dapat menyusun ulang atau membingkai ulang pesan tersebut dengan cara yang efektif dalam istilah menciptakan pemahaman. Kesempatan untuk ‘mencuci’ bahasa para pihak merupakan kesempatan kunci bagi konsiliator untuk memajukan potensi penyelesaian perselisihan.

Ketika konsiliator terlibat dengan para pihak untuk mendorong pemikiran baru tentang suatu masalah, atau bahkan mempertimbangkan arah yang baru, konsiliator harus memberikan kesempatan pada semua tahap bagi para pihak untuk menyatakan keberatan atau dukungan mereka. Dengan cara ini, konsiliator dapat menghindari komitmen berlebihan terhadap suatu tindakan atau posisi, dan dengan demikian meminimalkan risiko berada dalam situasi yang mendorong arah yang tidak dapat dipercaya oleh konsiliator untuk menarik diri. Konsiliator harus memperhatikan reaksi kelompok yang sedang ditangani: substansi keberatan akan menunjukkan kesan apa yang dibuat, serta penerimaan dari arah yang disarankan.

Penting bagi konsiliator untuk tetap fokus pada pencarian solusi berdasarkan kesediaan para pihak untuk setuju satu sama lain dan posisi, atau arah potensial, kepentingan bagi konsiliator hanya jika memungkinkan para pihak menyetujuinya.

Tahap Solusi

Saat konsiliator bergerak menuju tahap akhir konsiliasi, mereka mendorong para pihak untuk menyarankan solusi potensial yang realistis atau konsiliator membuat saran yang diinformasikan kepada kedua belah pihak dan mencari persetujuan untuk berbagi dengan kedua belah pihak ide untuk penyelesaian akhir masalah.

Strategi umum untuk melaksanakan tahap konsiliasi ini melibatkan konsiliator yang menunjukkan secara terpisah kepada kedua belah pihak bahwa konsiliator akan bersedia untuk menguraikan, secara rahasia dan tanpa merugikan salah satu pihak, proposal/saran penyelesaian untuk pertimbangan rahasia dan pribadi oleh kedua belah pihak. Kedua belah pihak kemudian diundang untuk menanggapi konsiliator secara rahasia.

Konsiliator menegaskan secara terpisah kepada kedua belah pihak bahwa mereka akan mempertahankan tanggapan dari kedua belah pihak secara rahasia kecuali kedua belah pihak mengkonfirmasi kesediaan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan yang disarankan.

Dalam keadaan seperti itu konsiliator secara rahasia akan membuat saran untuk penyelesaian masalah tersebut.

Dalam hal salah satu atau kedua belah pihak menolak saran konsiliator, konsiliator tidak akan pernah mengungkapkan tanggapan yang dia terima secara rahasia atas saran yang dibuat.

Perangkat ini memungkinkan konsiliator, dengan informasi yang didapatkan dari semua interaksi mereka sebelumnya dan membangun kepercayaan yang telah mereka bangun, untuk menemukan potensi solusi dan menciptakan lingkungan yang aman bagi kedua belah pihak untuk mempertimbangkan pilihan penyelesaian tanpa prasangka.

Perangkat ini hanya boleh digunakan ketika konsiliator mulai percaya bahwa dia memahami bentuk solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

Konsiliator akan mencoba untuk sampai pada titik di mana solusi telah diartikulasikan secara rahasia telah diisyaratkan oleh kedua belah pihak akan dapat diterima. Secara umum, konsiliator sangat aktif pada tahap konsiliasi ini, menemukan cara untuk menjelaskan kepada kedua belah pihak berbagai solusi konkret untuk masalah yang diperselisihkan dan menerima reaksi dan tanggapan dari kedua belah pihak secara rahasia. Melalui proses yang sering diperpanjang dan berulang-ulang ini, konsiliator menyempurnakan dan mengembangkan semua kemungkinan untuk resolusi (penyelesaian) dan, akhirnya, akan berada dalam posisi untuk menjabarkan kepada para pihak, jika mungkin terjadi kesepakatan dan, jika demikian, seperti apa kesepakatan itu. Demikian pula, konsiliator akan dapat menjabarkan kepada kedua belah pihak di mana kesepakatan tidak mungkin terjadi dan alasan mendasar mengapa demikian. Fakta menjelaskan dengan jelas kepada para pihak mengapa kesepakatan yang tidak dimungkinkan menciptakan tekanan pada para pihak untuk merenungkan kembali posisi mereka.

‘Suasana hati untuk Penyelesaian’

Tahap utama dari proses perundingan adalah munculnya suasana hati yang sesuai untuk penyelesaian. Konsiliator harus menemukan indikasi munculnya suasana ini.

Indikator bahwa bidang kesepakatan berada dalam jangkauan mungkin ketika satu pihak mengakui bahwa ia memahami pandangan yang diungkapkan oleh pihak yang berlawanan. Ini tidak berarti bahwa kesepakatan sudah dekat, tetapi ini adalah tanda pengakuan, dan mungkin menyiratkan perubahan dari posisi sebelumnya yang diumumkan. Konsiliator, sebagai aturan umum, selalu peka terhadap suasana hati dan bahasa tubuh para pihak dan harus selalu peka terhadap perubahan keinginan para pihak. Konsiliator, setiap kali kemungkinan penyelesaian atau kesepakatan muncul, harus fokus untuk mewujudkan indikasi itu menjadi kenyataan.

Indikasi lain dari menutupnya kesenjangan antara para pihak mungkin menjadi bagian dari penerimaan proposal. Perunding seringkali berusaha untuk tidak terlihat terlalu bersemangat untuk menyelesaikan, tetapi pada saat yang sama mungkin tidak ingin melakukan apa pun yang dapat menghambat fleksibilitas di pihak lain. Mereka kadang-kadang mencari perlindungan dengan menerima hanya sebagian dari solusi yang disarankan.

Konsiliator dapat membantu para pihak melalui tahap ini dengan mengamankan respons bersyarat ketika langkah pertama siap dilakukan. Respons bersyarat adalah jawaban afirmatif oleh satu pihak atas saran konsiliator, yang bergantung pada pihak lain yang membuat respons serupa atau gerakan yang sesuai. Dengan mengatur komitmen sebelumnya seperti itu, konsiliator dapat meyakinkan para perunding di satu sisi bahwa dengan mengambil langkah pertama mereka tidak akan melemahkan posisi mereka di titik lain. Konsiliator dapat meyakinkan pihak yang bersangkutan bahwa tanggapan bersyarat mereka akan tetap dirahasiakan kepada konsiliator sampai kondisi terpenuhi. Konsiliator dengan demikian menciptakan lingkungan rahasia di mana para pihak dapat menunjukkan pergerakan pada suatu masalah tanpa merugikan posisi mereka dengan cara apa pun.

Ini adalah salah satu alat utama konsiliator dan, meskipun merupakan alat penting dalam mengeksplorasi solusi dengan para pihak, penting juga untuk menegaskan kembali bahwa eksplorasi ini tidak merugikan posisi para pihak dan selalu bersifat rahasia.

Pada tahap ini, perhatian harus dipusatkan pada pencarian kemungkinan kompromi.

Gangguan dari masalah utama sekarang harus ditangani dengan cepat dan dengan pilihan solusi sebanyak mungkin.

‘Pengalihan’ tersebut mungkin termasuk upaya untuk menghidupkan kembali isu-isu yang telah dibuang atau untuk mengangkat topik baru atau sekunder yang tidak membantu untuk memperjelas isu-isu utama tersebut.

Jika memungkinkan, diskusi, dalam sesi bersama atau terpisah, harus dilanjutkan sampai penyelesaian akhir tercapai. Jika penundaan apa pun diizinkan, ada bahaya bahwa ‘suasana hati untuk penyelesaian’ dapat memudar baik karena produk dari

waktu atau karena para pihak mungkin menghadapi tekanan eksternal negatif sebelum seluruh gambaran kesepakatan dibuat.

Konsiliator mendorong dan membantu para pihak untuk mengembangkan solusi yang diusulkan mereka sendiri – dengan mengubah proposal dan proposal balasan yang dapat memberikan dasar untuk kompromi. Konsiliator dapat, secara pribadi dan rahasia (sebagai bagian dari proses Rapat Terpisah), membahas dengan tim perunding salah satu pihak yang mana dari berbagai kemungkinan solusi yang diajukan harus diajukan ke pihak lain.

Pada akhirnya, mungkin perlu menggunakan ‘proposal konsiliator’. Ini, pada dasarnya, merupakan upaya ‘satu kesempatan’ oleh konsiliator untuk mengajukan kesepakatan paket akhir yang akan menyelesaikan perselisihan baik secara keseluruhan ataupun menyelesaikan masalah tertentu yang belum dapat diselesaikan.

‘Proposal konsiliator’ tidak dapat berupa seperangkat istilah atau paket yang dibuat secara sepihak oleh konsiliator. Konsiliator, sebelum mengajukan proposal, harus melakukan pekerjaan persiapan dengan melibatkan para pihak untuk mengeksplorasi potensi isi proposal tersebut. Secara umum, konsiliator tidak boleh mengajukan proposal jika ada potensi proposal tersebut ditolak oleh satu tim perunding atau yang lain. Untuk mengembangkan pemahaman tentang kemungkinan tanggapan terhadap ‘proposal konsiliator’, konsiliator harus bekerja dengan para pihak untuk menguraikan kemungkinan isinya kepada mereka secara pribadi terlebih dahulu. Konsiliator harus terlibat dalam argumen dan diskusi dengan masing-masing tim perunding secara terpisah untuk mencapai pemahaman bahwa kedua tim perunding akan mendukung ‘usulan konsiliator’.

Tidak ada keuntungan yang diperoleh oleh konsiliator yang mengajukan proposal yang tidak dapat diterima oleh satu pihak atau pihak lain. Kenyataannya, mengajukan proposal yang oleh satu tim perunding merasa wajib untuk menolak dapat merusak pencarian kesepakatan, karena efek dari penolakan ini dapat memperkuat kembali perasaan pembenaran dari pihak penerima. Konsiliator, dengan mengajukan proposal semacam itu tanpa dukungan dari kedua belah pihak, pada dasarnya telah melakukan tindakan yang merugikan dan kemungkinan besar merusak kredibilitas dan efektivitas mereka sendiri dalam proses tersebut.

Dalam banyak hal ‘proposal konsiliator’ adalah bentuk ilusi hubungan industrial. Ini mungkin cocok bagi tim perunding untuk posisi tertentu yang muncul sebagai ‘proposal konsiliator’ daripada sebagai usulan dari satu pihak atau pihak lain. Ini mungkin kasus di mana salah satu atau kedua belah pihak ingin mengelola persepsi pemangku kepentingan dan konstituen di luar ruang perundingan sehingga proposal konsiliator dapat menjadi sarana untuk melindungi kredibilitas atau posisi salah satu pihak dalam konsiliasi.

Secara terpisah seperti yang dibahas di atas, konsiliator memiliki masalah yang dipertaruhkan untuk diri mereka sendiri saat mengajukan proposal. Konsiliator hanya memiliki satu alasan untuk hadir dalam perselisihan dan itu adalah untuk membantu para pihak menemukan kesepakatan satu sama lain. Tujuan itu tidak akan dicapai oleh konsiliator yang mengeluarkan proposal yang ditolak oleh para pihak.



Tahap Menangkap Kesepakatan

Tujuan utama dari konsiliasi adalah mencapai titik dalam proses di mana proposal untuk solusi dimungkinkan. Sementara dari begitu banyak hal lain terjadi dalam konsiliasi, tujuan utama Anda pada dasarnya adalah mengembangkan keterampilan dan teknik yang diperlukan untuk mengelola aspek konsiliasi ini. Kemampuan seorang konsiliator untuk menangkap apa yang para pihak setuju, atau mungkin setuju, di atas kertas, dalam bahasa yang netral sangat penting. Setelah mendengarkan para pihak selama proses berlangsung, konsiliator akan mengetahui bahasa dan istilah apa yang dapat diterima atau tidak oleh kedua belah pihak. Ada saat-saat ketika bahasa yang digunakan adalah satu-satunya penghalang dan kemampuan konsiliator untuk menyusun, atas nama para pihak, sebuah kesepakatan, yang dapat diterima oleh kedua belah pihak dan ditulis dalam bahasa yang dipahami keduanya seringkali penting.

Tahap Penutup

Tahap penutup dari konsiliasi harus selalu membawa para pihak bersama-sama untuk mengartikulasikan, di hadapan kedua belah pihak, sifat kesepakatan yang dicapai atau kemajuan yang dibuat atau disepakati langkah selanjutnya. Bahkan jika kesepakatan tidak tercapai, penting untuk menyimpulkan proses dalam Rapat gabungan, di mana konsiliator menjelaskan dalam bahasa netral garis besar hambatan untuk menemukan kesepakatan yang diidentifikasi selama proses. Konsiliator, di mana kesepakatan belum tercapai, harus selalu mengingatkan para pihak tentang kesediaan konsiliator untuk bertemu kembali, jika pada tahap mana pun di masa depan, atau kedua belah pihak akan menganggap itu bermanfaat.

Fokus pada Beberapa Tantangan dalam Proses Konsiliasi

Selama proses konsiliasi, konsiliator mungkin menghadapi beberapa tantangan tertentu dan perlu mempertimbangkan strategi untuk mengatasinya.

Konsiliasi Perbedaan Pihak secara Internal

Perbedaan internal dari pihak dapat terungkap di satu sisi atau yang lain, terutama di mana organisasi multi-perwakilan²⁵ atau tim multi-pemangku kepentingan hadir. Di mana perundingan terjadi di tingkat perusahaan tunggal umumnya akan ada kesatuan tujuan, dan sedikit perselisihan, dalam perundingan atau dalam konsiliasi di sisi manajemen. Ini lebih sering terjadi dalam struktur multi-perwakilan, di sisi pekerja, prioritas yang saling bertentangan akan hadir. Dalam perundingan multi-perusahaan, kurangnya homogenitas, ambisi dan prioritas yang serupa, mungkin juga ada.

Ketika konsiliator mencoba untuk mendapatkan perubahan dalam posisi suatu pihak (misalnya untuk menarik atau menurunkan dalam suatu permasalahan dan menyesuaikan pihak lain), tim perunding rentan terhadap perkembangan faksi, untuk dan terhadap perubahan tersebut. 'Perpecahan' semacam itu dapat membentuk sejumlah faksi atau

²⁵ Organisasi perwakilan multi, dalam hal ini, mengacu pada organisasi seperti serikat pekerja yang dapat, misalnya, mewakili kategori pekerja yang berbeda dalam suatu perundingan.

terbatas hanya pada dua pihak utama dalam satu tim perunding. Apa pun yang terjadi, konsiliator menjadi fokus pada interaksi di dalam tim perunding, sejauh perkembangan negatif dalam kelompok dapat menjadi hambatan yang signifikan bagi pencapaian kesepakatan antara para pihak secara keseluruhan. Singkatnya, ini adalah kasus konsiliasi dalam kasus konsiliasi.

Pemahaman konsiliator tentang ‘tarik ulur’ perbedaan internal atau internal para pihak harus membuat mereka sangat berhati-hati dan metodis dalam berurusan dengan pihak tersebut. Konsiliator, ketika mengidentifikasi keretakan arah dalam tim perunding, harus berusaha mengembangkan kejelasan tentang sifat dukungan faksi, atau kekurangannya, untuk tindakan yang paling mungkin menghasilkan kesepakatan dengan pihak lain.

Fokus ini menempatkan tekanan pada kelompok untuk menyelesaikan perbedaan internal demi mendorong keterlibatan dalam keseluruhan perselisihan.

Ketika faksi-faksi minoritas dalam tim perunding menentang arah yang berpotensi untuk menyelesaikan perselisihan, konsiliator harus terlibat dengan faksi-faksi tersebut dalam upaya menciptakan kejelasan dan mendorong semua pemangku kepentingan untuk menilai tantangan menemukan posisi tunggal dalam tim perunding.

Menangani Kasus-Kasus Sulit: ‘Lingkup untuk Konsiliasi’

Penting bagi konsiliator untuk memahami bahwa, seringkali, proses konsiliasi terjadi di lingkungan di mana salah satu pihak, atau keduanya, tidak memiliki komitmen yang jelas untuk menemukan kesepakatan. Bab ini telah membahas pola perilaku para pihak pada berbagai tahap proses konsiliasi. Namun terkadang, konsiliator akan dihadapkan dengan pihak-pihak yang telah menetapkan posisi, dan berkomitmen pada posisi itu, terlepas dari konsekuensinya karena keyakinan mereka pada kebenaran atau moralitas posisi mereka.

Contoh umum dari penempatan posisi tersebut dapat berupa perselisihan berbasis hak di mana masalah yang dipertaruhkan berakar pada pelaksanaan hak yang diatur dalam undang-undang atau perjanjian bersama atau dalam penafsiran ketentuan hukum atau klausul perjanjian bersama. Penerapan hukum atau kesepakatan bersama yang ada bukanlah bidang untuk perundingan dan oleh karena itu tantangan pertama bagi konsiliator, dalam kasus seperti itu, adalah mengidentifikasi ruang lingkup konsiliasi. Mengingat bahwa konsiliator hanya berfungsi membantu para pihak untuk mencapai kesepakatan satu sama lain, ruang lingkup konsiliasi adalah bidang rapat yang, jika menghasilkan kesepakatan, akan menyelesaikan konflik. Kecil kemungkinannya, dalam hal yang didasarkan pada hak-hak yang telah ditetapkan, suatu pihak akan secara sukarela menerima suatu perjanjian yang merugikan. Oleh karena itu, proses konsiliasi difokuskan pada kemungkinan-kemungkinan praktis untuk penyelesaian. Konsiliasi bukanlah forum di mana para pihak berhak untuk mengharapkan pembenaran di bawah hukum. Hasil-hasil seperti itu biasanya akan ditetapkan oleh pengadilan perburuhan atau perdata.



Oleh karena itu, konsiliator, khususnya dalam perselisihan berbasis hak, kadang-kadang ditantang untuk membantu para pihak menyalurkan dialog mereka ke forum lain yang sesuai untuk membahas suatu masalah, yang tidak dapat disetujui oleh mereka. Jika salah satu pihak, atau keduanya, merasa berkomitmen penuh pada posisi yang berasal dari penafsiran mereka terhadap hukum atau kesepakatan bersama, dan mencari penerimaan pihak lain atas penafsiran itu, kemungkinan perselisihan tersebut akan memerlukan penentuan berdasarkan hukum atau arbitrase untuk penyelesaiannya. Peran konsiliator mungkin terbatas pada membantu para pihak untuk menemukan cara menjaga ‘perdamaian’ atau ‘status quo’ selama periode waktu sampai sidang pengadilan dan penetapan atau arbitrase dapat dilakukan.

Kunci bagi konsiliator adalah untuk memahami, setiap saat, keinginan para pihak dan untuk terus-menerus menilai ruang lingkup dan peran konsiliasi dalam perselisihan. Konsiliator dapat menyarankan area untuk kesepakatan dan potensi konsekuensi dari kegagalan untuk menemukan kesepakatan, pada masalah yang dipertaruhkan, tetapi pada akhirnya, para pihak perlu memahami berharganya menemukan kesepakatan agar konsiliasi dapat membantu menyelesaikan masalah.

Konsiliator bukanlah Pengawas Ketenagakerjaan atau Hakim dan harus selalu tetap fokus pada peran konsiliator yaitu membantu para pihak untuk menemukan kesepakatan di antara mereka sendiri. Akan ada peluang bagi konsiliator untuk membantu para pihak mempertimbangkan nilai kesepakatan sebagai alternatif dari perselisihan yang diadili oleh pengadilan perdata atau perburuhan dan konsiliator selalu fokus untuk mengidentifikasi peluang itu.

Perselisihan Berbasis Fakta dan Tekanan pada Konsiliator untuk Mengambil Peran

Perselisihan seringkali dapat muncul dalam situasi di mana para pihak tidak setuju pada fakta-fakta yang mendasari suatu situasi. Misalnya, para pihak mungkin tidak sepakat pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kenaikan gaji yang diinginkan oleh pekerja, dengan pengusaha yang berpendapat bahwa perusahaan/bisnis merugi dan tidak dalam posisi untuk dapat membayar kenaikan upah. Ini adalah hubungan kerja yang setara tingkatnya dengan berdebat tentang apakah matahari terbit di pagi hari. Masalah tersebut dapat didiskusikan dan bahkan disepakati antara para pihak dan, terlepas dari kesepakatan para pihak, matahari akan terus terbit di pagi hari. Demikian pula, argumen yang didasarkan pada fakta keuntungan usaha adalah kegiatan yang tidak terlalu berguna karena pertanyaan tentang keuntungan adalah fakta.

Dalam keadaan seperti itu, konsiliator mungkin tergoda untuk menempatkan diri pada posisi penilai atau penilai fakta. Ini adalah keputusan penting yang harus diambil oleh konsiliator. Jika konsiliator yakin bahwa masalah tersebut akan diselesaikan tanpa dendam atas dasar keabsahan atau verifikasi fakta, maka mungkin ada sedikit konsekuensi bagi konsiliator yang mengambil peran ini. Namun, jika pembentukan fakta kemungkinan akan mengarah pada dialog dan diskusi lebih lanjut, konsiliator dapat mempertimbangkan untuk mendorong para pihak untuk mengamankan verifikasi fakta secara mandiri dan membatasi negosiasi dan perundingan pada apa yang benar-benar dapat dirundingkan atau dikompromikan. Dalam keadaan seperti itu, dan dalam contoh yang diberikan, verifikasi mandiri atas posisi keuangan bisnis dapat dilakukan dengan melibatkan ahli keuangan untuk membuat penilaian yang objektif dan mandiri atas fakta keuntungan

perusahaan. Pendekatan seperti itu dalam segala hal mempertahankan peran konsiliator sebagai fasilitator kesepakatan daripada sebagai wasit fakta.

Konsiliator akan sering menemukan diri mereka berurusan dengan perselisihan di mana posisi para pihak diinformasikan oleh pemahaman yang berbeda tentang masalah fakta. Misalnya, di mana serikat pekerja mencari pengakuan untuk tujuan perundingan dari pengusaha, pengusaha mungkin tidak sepakat mengenai kekuatan anggota yang dinyatakan oleh serikat pekerja. Dalam kasus seperti itu, serikat pekerja tidak boleh, karena berbagai alasan, memberitahukan kepada pengusaha rincian individu anggota serikat pekerja. Konsiliator dapat mempertimbangkan untuk mengadopsi peran penilai rahasia dari catatan keanggotaan serikat untuk memajukan kemungkinan para pihak menemukan kesepakatan tentang masalah utama apakah pengusaha akan ‘mengakui’ serikat untuk tujuan perundingan dan berunding atas nama para pekerja. Ini adalah keputusan penting bagi konsiliator dan faktor penentu mungkin seringkali apakah pengusaha siap untuk melakukan itu, jika tingkat jumlah keanggotaan ditetapkan, perselisihan akan diselesaikan. Untuk keseimbangan, konsiliator mungkin ingin membatasi peran mereka sebagai fasilitator dialog dan membantu para pihak untuk memahami pentingnya verifikasi mandiri atas fakta-fakta yang diperselisihkan. Jika kedua belah pihak menerima nilai verifikasi fakta secara mandiri, konsiliator tentu saja dapat membantu para pihak dalam mengidentifikasi seseorang atau badan untuk memberikan verifikasi tersebut.

Adalah umum, dalam perselisihan yang timbul dari keluhan yang diajukan oleh pekerja individu, maka para pihak memahami fakta masalah (yang umumnya bersifat historis) secara berbeda. Perbedaan pemahaman tersebut seringkali menjadi alasan utama munculnya keluhan hingga berujung pada perselisihan. Oleh karena itu, mungkin perlu menemukan dasar dalam menetapkan fakta-fakta sejarah dengan cara yang tepercaya dan objektif sebagai pendahuluan untuk penyelesaian perselisihan. Sekali lagi, konsiliator harus mempertimbangkan sepenuhnya risiko yang terkait dengan diadopsinya peran mereka sebagai pemverifikasi fakta. Seringkali konsiliator mengambil risiko untuk berhasil sebagai pemverifikasi fakta tetapi, dalam prosesnya, menjadi tidak layak sebagai konsiliator yang tidak memihak dalam perselisihan. Jalan yang lebih bijaksana mungkin sering bagi konsiliator untuk membantu para pihak menemukan cara untuk memverifikasi fakta, menggunakan pihak ketiga jika perlu, tetapi mempertahankan konsiliator sebagai fasilitator keterlibatan, dialog, dan perundingan yang layak dan diterima.

Demikian pula, dalam perselisihan yang sangat sulit diselesaikan, para pihak dapat menekan konsiliator untuk mengambil peran sebagai penengah-wasit. Peran ini meminta konsiliator untuk berusaha memfasilitasi kesepakatan antara para pihak tetapi, setelah kegagalan mencapai kesepakatan, untuk mengeluarkan arbitrase yang menetapkan solusi untuk masalah yang diperselisihkan.

Proses ini memang menawarkan cara yang aman untuk menyelesaikan masalah yang diperselisihkan melalui proses arbitrase secara final. Namun risiko bagi konsiliator adalah bahwa salah satu pihak mungkin tidak puas dengan isi temuan arbitrase dan dapat membenci konsiliator yang bertindak sebagai wasit. Setiap situasi di mana kemungkinan seorang konsiliator mengambil peran sebagai penengah-wasit dalam proses ‘med-arb’ harus dipertimbangkan dengan hati-hati dalam hal potensi kerusakan yang mungkin ditimbulkan pada persepsi keadilan dan ketidakberpihakan konsiliator. Memang, jika para pihak percaya bahwa mereka berpartisipasi dalam rapat yang dapat menjadi salah satu arbitrase oleh konsiliator, mereka cenderung berhati-hati tentang keterbukaan mereka kepada konsiliator. Dalam kebanyakan kasus, para pihak menguraikan posisi mereka



kepada seorang wasit dengan cara yang sangat berbeda dengan dialog rahasia mereka dengan seorang konsiliator. Proses konsiliasi itu sendiri akibatnya dapat dirusak oleh kehati-hatian para pihak. Secara umum, para konsiliator akan sangat menghargai persepsi ketidakberpihakan mereka sebagai aset profesional sehingga mereka tidak akan setuju untuk mengambil peran yang cenderung ke arah pengambilan keputusan atau arbitrase.

Pemogokan dan Penutupan Kerja

Dalam situasi pemogokan atau penutupan kerja, undang-undang dan pengaturan administratif suatu negara akan memiliki pengaruh dalam kaitannya dengan identifikasi peluang bagi konsiliator untuk terlibat dalam suatu perselisihan. Di beberapa negara undang-undang akan menentukan ruang lingkup keterlibatan konsiliasi dalam situasi pemogokan atau penutupan kerja, termasuk menentukan waktu keterlibatannya. Di negara lain, waktu, bahkan dalam situasi seperti itu, tetap menjadi masalah keputusan dari konsiliator atau ditentukan oleh waktu rujukan sukarela oleh para pihak.

Konsiliator harus selalu mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka dipersepsikan oleh para pihak dan konstituen pihak. Dalam hal ini, di mana pemogokan atau penutupan kerja sedang berlangsung, atau direncanakan, kemungkinan perselisihan tersebut membawa tingkat perhatian yang tinggi dari orang-orang yang terlibat dan oleh karena itu semua langkah yang diambil oleh konsiliator perlu dipertimbangkan baik dari segi keefektifannya dalam kaitannya dengan hal-hal yang diperselisihkan, dan dalam hal persepsi semua yang terlibat.

Fakta bahwa pemogokan atau penutupan kerja masih dalam prospek, atau sudah berlangsung, mengubah dinamika perselisihan sejauh salah satu atau kedua belah pihak telah mengindikasikan bahwa mereka siap untuk berinvestasi secara signifikan dalam memajukan posisi mereka. Dalam kasus pekerja, investasi dapat melibatkan hilangnya upah dan dalam kasus pengusaha, investasi umumnya melibatkan hilangnya produksi, keuntungan atau kelangsungan layanan. Konsiliator harus memahami dinamika perubahan dalam situasi pemogokan atau penutupan kerja. Konsiliator harus mencapai dialog informal dengan para pelaku dalam situasi perselisihan untuk mempertahankan pemahaman yang konstan dan terkini tentang suasana para pihak. Hanya melalui jenis wawasan inilah konsiliator dapat berusaha mempengaruhi waktu tepatnya upaya untuk menemukan kesepakatan melalui konsiliasi. Upaya semacam itu biasanya akan muncul baik atas permintaan para pihak atau sebagai tanggapan atas intervensi oleh konsiliator yang mengundang para pihak untuk menghadiri konsiliasi jika diizinkan oleh hukum negara tersebut. Dalam kedua peristiwa tersebut, konsiliator idealnya harus berada dalam kontak yang dekat dengan orang-orang kunci di tingkat informal sehingga tidak ada perkembangan yang terjadi dengan cara atau pada waktu yang tidak terduga.

Fakta dari ancaman, atau terjadinya, pemogokan atau penutupan kerja tidak mempengaruhi tujuan mendasar dari konsiliator, yaitu untuk memfasilitasi para pihak dalam menemukan kesepakatan satu sama lain. Lingkungan terbaik untuk mencapai kesepakatan adalah di mana para pihak melihat nilai pentingnya dalam menemukan kesepakatan melalui dialog.

Tantangan bagi konsiliator dalam situasi konflik yang meningkat adalah untuk tetap cukup terlibat dengan semua pihak sehingga, ketika ada peluang untuk kemajuan yang dicapai melalui dialog, konsiliasi dapat dikoordinasikan.

Penilaian konsiliator diinformasikan oleh keinginan para pihak saat situasi pemogokan atau penutupan kerja berkembang. Dalam situasi pemogokan misalnya, konsiliator cenderung mengamati evolusi suasana hati di kedua belah pihak sepanjang siklus dari pola pikir sebelum keputusan untuk terlibat dalam aksi industrial; melalui proses pengambilan keputusan; melalui periode hitung mundur hingga pemogokan/penutupan kerja; melalui inisiasi pemogokan/penutupan kerja dan selama periode pemogokan/penutupan kerja. Saat siklus peristiwa itu berlangsung, suasana hati dan keinginan para pihak kemungkinan besar akan berubah dan konsiliator harus fokus untuk mengidentifikasi saat/waktu ketika kedua belah pihak secara optimal siap untuk terlibat dalam konsiliasi.



Bab 8 – Teknik dan Gaya Konsiliasi

(Menyatukan Potongan-Potongan)





Bab 8 – Teknik dan Gaya Konsiliasi

Bab ini menyatukan banyak hal yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya. Di sini kita melihat bagaimana mengumpulkan keterampilan dan kualitas konsiliator, bersama dengan alat proses, untuk menangani orang-orang dan masalah yang datang dalam konsiliasi. Akan tetapi, harus jelas bahwa penyampaian konsiliasi mencerminkan kepribadian dan karakteristik individu konsiliator yang terlibat. Seorang konsiliator mengembangkan gaya konsiliasi pribadi mereka sendiri. Tidak ada gaya yang ‘benar’ untuk seorang konsiliator tetapi ada aspek-aspek kunci dari peran yang terkait dengan disiplin ketidakberpihakan, kerahasiaan dan komitmen, yang tidak dapat disesuaikan berdasarkan gaya atau kepribadian.

Belajar dari mereka yang lebih berpengalaman dapat menjadi faktor yang sangat penting dalam perkembangan seorang konsiliator, tetapi para konsiliator harus memahami bahwa kepribadian mereka sendiri akan menjadi dasar pendekatan mereka terhadap konsiliasi.

Teknik dan Peran

Orang

Sebagai seorang konsiliator, Anda perlu mengembangkan teknik untuk berurusan dengan orang-orang yang terlibat dalam proses – Anda perlu membawa mereka ke meja dan membuat mereka tetap di sana, Anda perlu mengelola sikap dan orang-orang yang sulit dan meyakinkan mereka tentang nilai dari proses ini. Konsiliator menggunakan keterampilan komunikasi dan membangun hubungan, serta proses konsiliasi, untuk mendapatkan kepercayaan dari dan untuk memahami orang-orang di konsiliasi.

Keterampilan komunikasi yang dibahas di bagian lain dalam Panduan ini dan penerapannya adalah kunci untuk berurusan dengan para pihak. Apakah para pihak berpartisipasi dalam konsiliasi secara sukarela atau karena kewajiban menurut aturan, sikap mereka terhadap konsiliator akan sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku konsiliator selama konsiliasi. Ini juga akan dipengaruhi oleh reputasi pribadi konsiliator dan hubungan para pihak di masa lalu dengan konsiliator dan layanan konsiliasi secara umum.

Masalah

Konsiliator harus menemukan cara untuk memahami dan menangani masalah yang terkadang rumit dan menggunakan proses tersebut untuk secara jelas mengidentifikasi permasalahan atau isu tersebut di awal. Dia harus memecahnya menjadi bagian-bagian yang dapat diatur jika perlu/mungkin; dan kemudian memperluas diskusi di seputar masalah untuk mengidentifikasi dan memeriksa alternatif dan solusi yang mungkin, serta berusaha memahami masalah yang mendasarinya. Sebagai konsiliator, Anda terlibat untuk

membantu para pihak dalam membuat keputusan, di mana ada pilihan di antara alternatif, dan salah satu tujuan konsiliasi adalah untuk membantu menghasilkan alternatif ini.

Proses

Konsiliator mengendalikan dan mengelola proses konsiliasi sebagai sarana yang melaluinya mereka dapat memotivasi para pihak untuk mengeksplorasi kemungkinan solusi, dengan mengidentifikasi dan melihat pilihan dan perspektif baru. Aspek kunci dari manajemen proses berhubungan dengan waktu dan penilaian keputusan yang baik dari pihak konsiliator dan kesadaran mutlak akan perlunya ketidakberpihakan, objektivitas dan kerahasiaan.

Faktor utama yang mempengaruhi para pihak selama konsiliasi adalah tekanan personal, sosial, politik dan ekonomi yang mereka hadapi. Konsiliator perlu menyadari dan menggunakan pengaruh ini untuk memberikan tekanan pada para pihak di berbagai waktu selama proses konsiliasi – ini mewakili tekanan pribadi yang dapat dibawa oleh konsiliator dan penting untuk proses konsiliasi.

Tekanan sosial dan politik adalah tekanan dari sumber eksternal seperti lingkungan politik (termasuk politisi serta organisasi pengusaha dan serikat pekerja) dan persepsi publik (terutama dalam kasus di mana menimpa layanan penting).

Tekanan ekonomi berkaitan dengan daya tawar para pihak; bagaimana kekuatan para pihak dibandingkan dalam hal kekuatan relatif dapat memiliki pengaruh yang kuat pada hasil dan pada kemampuan konsiliator untuk memberikan tekanan pribadi pada satu pihak dibandingkan dengan pihak lain.

Sebagai seorang konsiliator, beberapa tekanan yang Anda berikan mungkin mengharuskan Anda untuk terus terang dalam menyampaikan, tetapi setiap saat dengan tujuan menciptakan ruang untuk pertimbangan alternatif, bergerak menuju kemungkinan kesepakatan di antara para pihak.

Diri Sendiri

Sebagai seorang konsiliator, Anda memiliki banyak peran dan fungsi:

Manajer diskusi – sebagai konsiliator Anda perlu mengelola diskusi antara para pihak dan menjaga mereka berada di jalur. Menjaga agar para pihak tetap fokus bisa menjadi pekerjaan yang menantang dalam lingkungan emosional.

Penyedia katup pengaman untuk para pihak – di mana para pihak ingin mengeluarkan kekuatan atau mengarahkan frustrasi mereka pada seseorang yang mungkin menjadi target Anda dan ini dapat membantu mengelola dan menghilangkan emosi dari diskusi.

Hubungan komunikasi antara para pihak – ini adalah aspek yang sangat penting dari pekerjaan konsiliator dan membutuhkan keterampilan komunikasi yang sangat baik, seperti yang diidentifikasi dalam bab-bab awal Panduan ini. Dalam menggunakan Rapat Terpisah dan bahasa yang sudah dicuci, Anda dapat membantu para pihak untuk fokus pada masalah daripada orangnya.



Persuasi – menggunakan pengaruh Anda dengan para pihak, dan kepercayaan serta keyakinan yang telah Anda kembangkan, untuk mempersuasi mereka agar melihat sesuatu dari sudut pandang tertentu atau untuk melakukan tindakan.

Penanya/penyelidik – Anda dapat menguji reaksi para pihak terhadap saran, tanpa prasangka, dan menyediakan lingkungan yang aman bagi mereka untuk mengeksplorasi kemungkinan solusi tanpa melakukan apa pun.

Penyedia informasi dan ide – Anda dapat memberikan informasi kepada para pihak, misalnya, kasus-kasus sebelumnya yang berlanjut ke arbitrase atau praktik saat ini dalam industri tertentu. Anda dapat memberikan ide untuk pemecahan masalah dan perspektif baru tentang masalah tersebut.

Papan suara/pemeriksa realita – Anda dapat membantu para pihak untuk ‘memeriksa realita’ posisi mereka atau membiarkan mereka menyuarakan ide-ide yang mungkin mereka miliki untuk sebuah solusi tanpa membiarkan pihak lain mengetahui apa yang sedang mereka pertimbangkan.

Pelindung/sepasang tangan yang aman – Anda dapat mengizinkan para pihak untuk memberi tahu Anda tuntutan minimal mereka tanpa mengungkapkannya kepada pihak lain – ini dapat memberikan indikasi kepada Anda tentang seberapa jauh jarak para pihak dan apakah mereka terlalu jauh atau tidak. selain untuk mencapai kesepakatan. Karena hal ini terjadi dengan keyakinan, para pihak dapat terbuka dengan konsiliator – tetapi itu hanya dapat terjadi jika ada kepercayaan.

Stimulator perubahan pendapat/posisi/perspektif – seorang konsiliator dapat membantu para pihak bergerak dengan menemukan cara untuk mengartikulasikan atau memperkuat beberapa ide yang mungkin mereka miliki di sekitar alternatif. Kadang-kadang ide-ide itu ada tetapi para pihak tidak percaya diri atau tidak cukup berpengalaman untuk mewujudkannya dan seorang konsiliator dapat membantu mereka dalam hal ini.

Pemberi empati – terkadang para pihak membutuhkan telinga yang berempati untuk mengatasi frustrasi mereka – ini tidak hanya dapat membantu dalam membangun kepercayaan, tetapi juga dapat membantu mereka bergerak lebih dekat untuk mempertimbangkan alternatif setelah mereka merasa telah didengarkan.

Ahli kata – salah satu keterampilan/peran terpenting dari konsiliator adalah kemampuan untuk menangkap kesepakatan para pihak dengan jelas, dan dalam bahasa yang menarik bagi semua pihak dan konstituennya. Untuk dapat menangkap dasar-dasar dan menghilangkan bias atau emosi dari bahasa yang digunakan adalah keterampilan penting dan peran konsiliator dalam hal ini dapat menggerakkan proses dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh banyak peran lainnya.

Evaluator/penilai/pemandu – seorang konsiliator dapat membantu para pihak mengevaluasi posisi mereka melalui pertanyaan dan untuk menilai kemungkinan alternatif melalui pemecahan masalah dengan mereka. Mereka dapat memberikan panduan, terkadang berdasarkan hasil dalam kasus sebelumnya, tetapi juga berdasarkan bagaimana perasaan konsiliator bahwa pihak lain akan bereaksi terhadap saran tertentu. Menjaga kerahasiaan dan ketidakberpihakan sangat penting dalam peran ini.

Advokat untuk solusi – salah satu tantangan bagi seorang konsiliator adalah untuk mengetahui kapan satu pihak atau keduanya telah mencapai titik di mana mereka tidak

akan melangkah lebih jauh pada masalah tertentu. Di sini konsiliator harus mampu mengomunikasikan hal ini ke pihak lain dan membantu mereka untuk memeriksa manfaat dari posisi akhir ini dibandingkan bergerak ke forum yang berbeda. Seorang konsiliator mungkin, ketika situasinya muncul, harus tegas dalam memastikan bahwa satu pihak memahami bahwa pihak lain membuat penawaran terakhirnya dan bahwa ini adalah penawaran terbaik yang tersedia.

Penyelamat muka bagi para pihak – terkadang dalam konsiliasi salah satu atau kedua belah pihak tidak ingin kehilangan muka dan/atau terlihat terlalu mudah menyerah/kalah. Konsiliator dapat mencoba menemukan cara untuk mengatasinya baik dengan membantu para pihak menemukan bahasa untuk kesepakatan yang menciptakan kesan keseimbangan yang lebih baik atau dengan mengajukan proposal mereka sendiri sehingga para pihak tidak terlihat menyerah atau kalah.

Pelatih – konsiliator dapat menjadi pelatih bagi mereka yang kurang terbiasa dengan proses atau tidak yakin akan kemampuannya, membimbing salah satu atau kedua pihak, langkah demi langkah, melalui proses.

Anda tidak memerankan semua hal ini sepanjang waktu namun, sepanjang karier Anda, Anda harus beradaptasi dengan peran ini dari waktu ke waktu dan beralih di antara berbagai peran saat situasi membutuhkannya.

Tabel pemecahan masalah di akhir bab ini menyarankan beberapa cara untuk menangani masalah tertentu yang mungkin muncul. Yang mengatakan, imajinasi dan inovasi konsiliator harus selalu bermain dan saran di sini dimaksudkan untuk merangsang konsiliator untuk memikirkan masalah daripada menghasilkan daftar solusi yang terbatas.

Menghadapi Orang Sulit

Salah satu tantangan utama yang akan dihadapi seorang konsiliator adalah berurusan dengan orang-orang yang sulit, dan mungkin tidak ada yang namanya orang sulit, hanya seorang konsiliator yang kurang siap. Cara terbaik bagi para konsiliator untuk mempersenjatai diri adalah dengan berusaha memahami apa yang mungkin ada di balik sikap dan kepribadian yang sulit; untuk memahami apa yang memotivasi orang dan apa yang mungkin membuat mereka frustrasi dalam perundingan atau hubungan sosial apa pun.

Panduan ini tidak dapat mencoba untuk merangkum bahkan sebagian kecil dari pemikiran dan penelitian di bidang ini, namun penulis dapat menunjuk dua bidang penelitian dan komentar di bidang gaya perundingan dan gaya belajar. Pemahaman tentang gaya perundingan membantu Anda untuk berurusan dengan orang-orang yang Anda hadapi dalam konsiliasi, sementara pengetahuan tentang gaya belajar dapat membantu seorang konsiliator memahami bagaimana mendekati orang yang berbeda di bidang pemecahan masalah.

Berurusan dengan Orang

Empat Tipe Kepribadian/Tipe Sosial

Pada 1984, psikolog David Merrill dan Roger Reid menerbitkan buku “Gaya Personal dan Kinerja Efektif.” Dalam buku tersebut, keduanya berpendapat bahwa ada empat gaya sosial yang mempengaruhi cara orang berinteraksi satu sama lain. Gaya perilaku dipengaruhi oleh dua dimensi; ketegasan, atau tingkat kekuatan dalam perilaku, dan daya tanggap, atau sejauh mana perilaku itu ekspresif secara emosional.

Pendorong/Pengarah – tipe kepribadian ini tegas dan tidak respons, mereka tidak sabar, suka mengendalikan dan tidak fleksibel serta pendengar yang buruk. Penggunaan fakta dan logika adalah yang terbaik untuk orang ini dan jaminan pribadi serta testimonial tidak efektif.

Ekspresif/Sosialisator – tipe ini tegas dan respons dan fleksibel, mereka lebih mementingkan hubungan daripada tugas. Mereka memiliki rentang perhatian yang pendek sehingga meringkas secara teratur akan sangat berguna.

Peramah/Pendukung – tipe orang ini tidak tegas tetapi respons; mereka lebih berorientasi tim dibandingkan berorientasi pada tujuan dan merespons dengan baik jaminan pribadi.

Analitis/Klinisi – tipe kepribadian ini tidak tegas atau respons, tetapi dianggap rasional dan kooperatif, dan, dengan demikian, lebih terbuka terhadap logika dan fakta serta detail tertulis.

Kegunaan bagi seorang konsiliator: memiliki beberapa pemahaman tentang tipe kepribadian dapat bermanfaat. Misalnya, pendorong akan merespons fakta dan logika dengan baik dan konsiliator perlu bersikap tegas dengan tipe orang ini. Orang lain dalam kelompok ini mungkin merespons lebih baik terhadap pengembangan hubungan pribadi dan jaminan. Pentingnya bagi konsiliator adalah mengenali apa yang mendorong orang dan apa yang mungkin berhasil untuk satu anggota kelompok mungkin tidak bekerja baik untuk orang lain dalam hal memberikan dorongan menuju penyelesaian atau bahkan diskusi tentang penyelesaian atau alternatif.

Pemecahan Masalah dengan Orang

Empat Jenis Pembelajaran

Pada pertengahan 1970-an Peter Honey dan Alan Mumford mengadaptasi model Pembelajaran Experimental David Kolb untuk digunakan dengan sekelompok manajer menengah dan senior. Mereka menerbitkan versi model mereka dalam ‘Panduan Gaya Belajar’ pada 1982 dan ‘Menggunakan Gaya Belajar Anda’ pada 1983.

Dari model mereka, Honey dan Mumford menyarankan bahwa ada empat jenis pembelajar didasarkan atas preferensi alami orang berada pada empat tahap. Honey dan Mumford menyebut mereka Aktivis, Reflektor, Teoritis dan Pragmatis dan mendefinisikannya sebagai berikut:

Aktivis: mereka yang suka membenamkan diri sepenuhnya dalam pengalaman baru dan yang bertindak lebih dulu dan mempertimbangkan konsekuensinya nanti.

Reflektor: mereka yang suka berdiri di belakang dan mengamati dan cenderung berhati-hati sampai mereka memiliki semua fakta.

Teoritis: mereka yang suka memikirkan masalah secara logis; tertarik pada asumsi dasar, prinsip, teori, model, dan pemikiran sistem.

Pragmatis: mereka yang suka mempraktikkan teori dan tidak sabar dengan diskusi panjang lebar.

Kegunaan bagi seorang konsiliator: Orang memiliki cara berbeda untuk menyerap dan menerima argumen dan perspektif baru – beberapa perunding lebih terbuka terhadap ide-ide baru, beberapa perlu merenungkan saran dan tidak dapat terburu-buru, beberapa perlu bekerja melalui saran apa pun untuk melihat ke mana arahnya dan beberapa ingin melihat apakah itu akan berhasil sebelum mereka menerimanya. Dari perspektif konsiliator dalam pemecahan masalah dengan perunding dan kelompok, mereka perlu menyadari bahwa mungkin ada jenis pembelajar yang berbeda dalam kelompok, atau ketidakseimbangan yang mungkin memerlukan lebih banyak penekanan pada fakta atau logika dalam menerapkan perspektif daripada yang mungkin diperlukan. untuk orang lain dan sebaliknya. Di mana ada bias terhadap pragmatis dalam kelompok, konsiliator mungkin ingin menggunakan anekdot yang menunjukkan di mana solusi semacam itu telah berhasil sebelumnya.

Gaya Konsiliasi

Setelah melihat banyak dari berbagai teknik/peran yang dapat digunakan dalam konsiliasi, sekarang kita mempertimbangkan beberapa gaya konsiliasi yang telah diidentifikasi dalam bidang pekerjaan ini dan hubungannya dengan teknik/peran tersebut.

Penting untuk dicatat bahwa konsiliator menggunakan berbagai peran dan gaya selama proses konsiliasi dan ketika kita berbicara tentang gaya pribadi seorang konsiliator, kita benar-benar mengacu pada berbagai peran dan gaya yang dengannya konsiliator merasa nyaman dan mampu secara meyakinkan memproyeksikan dalam konsiliasi.

Klasifikasi tradisional gaya intervensi pihak ketiga telah mengidentifikasi tiga kategori utama:

Fasilitatif: di mana pihak ketiga (konsiliator/mediator) mengelola proses untuk membantu para pihak dalam mencapai solusi yang disepakati bersama, tanpa memberikan rekomendasi, saran atau prediksi konsekuensi dalam forum alternatif. Tidak diperlukan keahlian di bidang perselisihan.

Evaluatif: di mana pihak ketiga (konsiliator/mediator) membantu para pihak dalam mencapai penyelesaian dengan menunjukkan kelemahan kasus mereka, dan memprediksi apa yang akan diputuskan oleh forum alternatif penyelesaian perselisihan (pengadilan perdata atau perburuhan). Ini membutuhkan pengetahuan khusus tentang ketenagakerjaan dan hukum kasus.

Transformatif: di mana pihak ketiga (konsiliator/mediator) memberdayakan para pihak dan berusaha membantu para pihak untuk mengenali kebutuhan, kepentingan, dan nilai pihak lain di titik mana pun. Sebagaimana tersirat dari namanya bergantung pada fakta bahwa hubungan dan pemahaman pihak satu sama lain dapat bertransformasi selama proses tersebut.

Dalam studinya tentang gaya operasi konsiliator, Dix mengidentifikasi tiga peran luas untuk konsiliator:²⁶

Peran refleksif “berkaitan dengan menanggapi kebutuhan para pihak dan membangun hubungan kerja yang positif”.

Peran Informatif “melibatkan klarifikasi rincian kasus dan menyampaikan informasi faktual kepada para pihak”.

Peran keterlibatan substantif berusaha “untuk mempersempit kesenjangan posisi para pihak dan mempercepat penyelesaian”.

26 Sebuah studi baru-baru ini tentang sekelompok konsiliator, yang terlibat dalam kasus hak-hak pekerja individu, dilakukan untuk Acas (British Advisory, Conciliation and Arbitration Service/Saran, Konsiliasi dan Arbitrasi Inggris Raya) oleh Gill Dix. Meskipun ini adalah studi yang sangat spesifik tentang kelompok konsiliator tertentu, modelnya dapat disesuaikan untuk diperluas ke seluruh bidang konsiliasi untuk mencerminkan peran dan gaya konsiliator. Studi ini hanya didasarkan atas wawancara dengan konsiliator dan refleksi mereka tentang peran mereka, dengan kesimpulan yang kemudian ditarik oleh penulis dalam kaitannya dengan model yang digunakan.

Dix, Gill, Beroperasi dengan gaya: Karya konsiliator ACAS dalam kasus hak kerja individu, makalah ini diadaptasi dari sebuah bab di Towers, B. and Brow, W. (eds.) (2000) Hubungan Kerja di Inggris: 25 tahun Layanan Saran, Konsiliasi dan Arbitrase (Oxford, Blackwell).

Sangat berguna untuk melihat di mana peran yang ditetapkan di Bagian A cocok dengan masing-masing dari tiga peran luas ini. Beberapa peran dapat diberikan di lebih dari satu dari ketiganya, karena penekanan atau bobot yang diberikan konsiliator pada penggunaan peran/teknik ini akan bergantung pada gaya personal mereka (lihat Tabel 3 di bawah).

Tabel 3: Menempatkan Sub-Peran dalam Konteks

Peran	Peran Refleksif	Peran Informatif	Substantif
Sub-peran	Manajer diskusi; Katup pengaman; Pelindung/sepasang tangan yang aman; Simpatisan; Penyelamat muka; Pelatih.	Manajer diskusi; Tautan komunikasi; Persuasi; Penyedia informasi/ide; Papan suara/pemeriksa realitas; Stimulator perubahan; Ahli kata; Evaluator/penilai	Manajer diskusi; Persuasi; Penanya/penyelidik; Papan suara/pemeriksa realitas; Stimulator perubahan; Ahli kata; Evaluator/penilai; Advokat solusi

Ketiga gaya luas ini dikatakan mewakili “kontinum antara dua ekstrem”.²⁷

Gaya Reaktif-Proaktif – gaya ini adalah “sebuah kontinum yang menggambarkan sejauh mana konsiliator aktif dan gigih dalam memulai dan menanggapi kontak dengan pihak-pihak”.

Gaya Pembawa Pesan-Pemberi Pengaruh – gaya ini “berkaitan lebih erat dengan tujuan konsiliasi....beberapa konsiliator melihat peran mereka terutama sebagai pembawa pesan”.

Gaya Pasif-Tegas – yang terkait dengan tingkat ketegasan yang akan diterapkan oleh seorang konsiliator dalam upaya mempengaruhi para pihak yang berselisih.

Beberapa konsiliator lebih reaktif daripada yang lain dan beberapa lebih proaktif. Beberapa konsiliator hanya menyampaikan informasi, sementara yang lain berusaha menggunakan informasi itu (dan informasi lainnya) untuk mempengaruhi para pihak, untuk menggerakkan mereka menuju resolusi. Beberapa konsiliator akan mengelola proses sedemikian rupa sehingga memungkinkan para pihak pada akhirnya menemukan alternatif; yang lain mungkin berusaha memaksa para pihak untuk merenungkan posisi mereka dan potensi konsekuensi jika mempertahankan posisi mereka.

²⁷ Lihat catatan kaki 26.

Dan sebagian besar konsiliator berjalan di sepanjang kontinum ini dan mengganggu gaya-gaya ini bahkan dalam kasus yang sama, karena seorang konsiliator harus menyesuaikan gaya mereka dengan keadaan perselisihan yang dinamis dan cair dan jarang ada kepastian.

Setiap kasus memiliki dinamikanya sendiri di mana terkadang fokusnya adalah pada orangnya, terkadang pada masalahnya, terkadang pada prosesnya dan terkadang pada ketiganya. Bagaimanapun caranya, seorang konsiliator perlu dipersenjatai dengan pengetahuan diri dan kemampuan beradaptasi dalam semua peran dan gaya yang dapat mereka berikan dengan meyakinkan.

Jenis Perselisihan Berbeda, Gaya Berbeda?

Dalam melihat apakah gaya yang berbeda akan digunakan oleh seorang konsiliator ketika menangani dua jenis perselisihan kerja yang diidentifikasi sebelumnya dalam Panduan ini, (yaitu berbasis kepentingan dan berbasis hak) kemungkinan besar Peran Evaluatif/Informatif dan Gaya Pembawa Pesan-Pemberi Pengaruh akan paling sesuai untuk perselisihan berbasis hak, tetapi ini tidak mengesampingkan perlunya penggunaan peran dan gaya lain yang sesuai dengan kasus tersebut. Meskipun Peran Fasilitatif/Refleksif dan Transformatif/Substantif, dan gaya terkaitnya, akan paling sesuai untuk perselisihan berbasis kepentingan, tidak ada kepastian cara untuk menetapkan gaya dan peran tertentu ke jenis perselisihan karena semua kasus berbeda dalam beberapa hal. Terkadang masalahnya sangat mirip dan orangnya tidak begitu dan begitu sebaliknya, tetapi pada akhirnya konsiliator harus menyesuaikan gaya mereka.

Bab 9 – Berkontribusi pada Pencegahan Perselisihan

Masalah	Solusi yang mungkin	Apa yang menjadi fokus	Peran yang dimainkan oleh Konsiliator
Kurangnya gerakan oleh kedua belah pihak	Pemeriksaan realitas posisi dalam Rapat Terpisah Adakan Rapat Privat jika yakin akan hasilnya	Orang – sikap Masalah – masalah mendasar	Manajer diskusi Pemeriksa realitas Penanya/Penyelidik Stimulator
Ketidakpercayaan atas masalah masa lalu atau yang belum terselesaikan yang mendasari	Cobalah untuk fokus pada masalah saat ini; Carilah kesepakatan untuk menangani masalah di kemudian hari	Masalah	Manajer diskusi Persuasi
Penolakan untuk membahas apa pun sampai satu masalah diselesaikan	Mendorong para pihak untuk menangani masalah ini; Identifikasi mengapa masalah ini begitu penting	Orang – sikap Masalah	Pembujuk Penanya/penyelidik

Masalah	Solusi yang mungkin	Apa yang menjadi fokus	Peran yang dimainkan oleh Konsiliator
Juru bicara tampaknya tidak memiliki mandat untuk bergerak	Tunda dan beri tahu pihak tersebut untuk kembali dengan mandat; Lihat apakah pihak dapat mengambil solusi potensial untuk dipertimbangkan	Orang - mandat	Manajer diskusi
Masalah kelompok internal	Rapat Privat dengan satu juru bicara; Keterlibatan langsung dengan kelompok	Orang – berurusan dengan orang yang sulit	Penilai Advokasi untuk solusi
Prosesnya telah berjalan semakin jauh	Menangkap apa yang telah disepakati sejauh ini dan mencari kesepakatan untuk sisanya ke arbitrase atau ke beberapa pendapat ahli atau peninjauan	Masalah – dipecah-pecah	Persuasi Penasehat Ahli Kata
Satu pihak ingin menyatakan posisi akhir terlalu dini	Jelaskan proses dan konsekuensi dari meningkatkan ekspektasi pihak lain	Proses – prosedur – waktu	Penasehat Pelatih
Satu pihak atau keduanya menyajikan gagasan yang kabur bahwa mereka dapat berubah di satu area/pada satu isu	Cobalah untuk menangkap dengan jelas apa yang mereka bicarakan – di atas kertas jika memungkinkan; Tunjukkan para pihak kemungkinan-kemungkinan dengan jelas, selangkah demi selangkah	Masalah – spesifik	Penanya/Penyelidik Ahli kata Pemeriksa realitas Stimulator
Terlalu banyak isu	Dapatkan kesepakatan dari kedua belah pihak untuk memecahkan masalah Pisahkan kelompok jika memungkinkan/praktis; Jika tidak, pecah masalah	Masalah – dipotong kecil-kecil sehingga dapat ditangani	Pemecah masalah Manajer diskusi Penanya
Satu pihak sangat tidak berpengalaman	Perlu membantu mereka untuk memahami prosesnya	Orang Proses	Pelatih



Masalah	Solusi yang mungkin	Apa yang menjadi fokus	Peran yang dimainkan oleh Konsiliator
Satu pihak tidak ingin berada di sana	Perlu untuk meyakinkan manfaat dari proses; Mungkin merenungkan kasus-kasus sebelumnya yang berhasil	Orang Proses	Persuasi Stimulator Manajer diskusi
Tingkat ketidakpercayaan yang tinggi	Perlu untuk menyelidiki dan mengungkap alasan; Fokus pada isu	Orang Masalah	Manajer diskusi Penyelidik/penanya
Satu pihak tidak yakin dengan argumen faktual pihak lain	Mencari kesepakatan dalam menunjuk ahli mandiri untuk memverifikasi fakta	Masalah	Pemecah masalah Penasehat Penyelamat muka
Seseorang tidak berperilaku konstruktif	Tangani masalah ini dengan tegas tetapi hati-hati	Orang	Persuasi Penasehat

Bab 9 – Berkontribusi pada Pencegahan Perselisihan

(Bagaimana para konsiliator dapat berkontribusi di luar situasi perselisihan?)





Penyampaian konsiliasi sering disamakan dengan penyediaan layanan ‘pemadam kebakaran’ – umumnya hanya diaktifkan ketika ada yang tidak beres atau ada perselisihan dalam proses atau prospek. Ada semakin banyak mitra sosial dan negara yang mengembangkan tanggapan terhadap isu-isu dalam hubungan industrial dari sudut pandang positif dan berusaha untuk menangani penyebab konflik dan faktor-faktor yang menyebabkan perselisihan dengan cara yang positif dan proaktif.

Konsiliator dan layanan konsiliasi, karena akses istimewa mereka ke bagian dalam proses perundingan dalam organisasi, mendapatkan tempat yang sangat baik untuk berkontribusi pada pengembangan strategi positif dalam rangka mendukung pencegahan konflik di tempat kerja.

Organisasi negara yang menyediakan konsiliasi semakin mengembangkan mekanisme dan layanan yang kuat yang berdampak langsung pada perilaku hubungan di tempat kerja. Kegiatan-kegiatannya dalam hal ini, umumnya termasuk layanan saran, kebijakan tempat kerja dan layanan pendidikan/informasi.

Layanan Saran

Seringkali, konflik yang terus-menerus dalam suatu organisasi dapat menunjukkan masalah mendasar dalam perilaku hubungan antara para pihak. Ada kalanya konsiliator berada dalam posisi untuk mendeteksi sifat dari masalah hubungan ini dan mungkin berusaha untuk memulai suatu kegiatan atau proyek dalam rangka mencari penyelesaian masalah tersebut dalam jangka waktu yang lebih lama daripada yang dimungkinkan oleh proses konsiliasi.

Biasanya, konsiliator tidak akan berada dalam posisi untuk memperluas perdebatan dalam situasi perselisihan yang mencakup refleksi oleh kedua belah pihak tentang sifat hubungan mereka dan perilakunya dan bagaimana koneksi dasar dari hubungan itu sendiri dapat mengarah ke konflik dan ketidakmampuan untuk menyelesaikan masalah secara efisien. Bagi konsiliator yang berada dalam situasi perselisihan, prioritasnya adalah menangani masalah yang diperselisihkan dan membantu para pihak untuk menemukan kesepakatan yang mengembalikan keseimbangan di tempat kerja.

Namun, konsiliator harus menyadari bahwa nilai tambah yang signifikan ada pada pemberian layanan, dan pencapaian resolusi yang bertahan lama ketika seorang ahli di lapangan terlibat dengan para pihak untuk merenungkan apa yang telah terjadi dan untuk memeriksa sejauh mana perilaku dan tindakan para pihak berkontribusi pada perkembangan situasi perselisihan.

Oleh karena itu, di banyak negara, gagasan untuk memberikan layanan Saran dan dukungan hubungan menjadi elemen yang semakin penting dalam upaya negara membantu para pihak mencegah perselisihan sebelum menimbulkan gangguan pada para pihak dan perekonomian secara umum. Layanan saran sering dikaitkan dengan layanan konsiliasi yang disediakan Negara (misalnya ditempatkan di organisasi yang sama) yang menyediakan sumber daya ahli dan berpengalaman kepada para pihak untuk memeriksa hubungan mereka sendiri dan untuk merancang tindakan dan strategi untuk meningkatkan hubungan itu, sehingga mengarah ke hubungan yang lebih efektif dan keterlibatan konstruktif antara para pihak secara umum dan sebagai hasilnya, berfungsinya organisasi dengan lebih baik.

Layanan umum dalam hal ini menyediakan seorang ahli untuk terlibat dengan para pihak untuk memfasilitasi proses refleksi ‘pasca-perselisihan’ bersama. Kuncinya di sini adalah untuk mendorong dan mendukung proses diskusi bersama di luar periode konflik langsung yang berusaha untuk memeriksa faktor-faktor berbasis hubungan yang mungkin telah menyebabkan perselisihan di masa lalu dan, menurut definisi, jika tidak ditangani, membawa risiko dampak negatif di masa depan. Tujuannya adalah untuk menempatkan struktur dan pengaturan yang akan meningkatkan efektivitas hubungan kedua belah pihak.

Langkah awal mungkin adalah mendapatkan kesepakatan dari para pihak untuk menugaskan ‘audit’ mandiri atas hubungan mereka, dengan laporan rahasia dibuat untuk kedua belah pihak yang menetapkan temuan dan rekomendasi. Di banyak yurisdiksi, negara akan menyediakan petugas dan sumber daya untuk melaksanakan ‘audit’ atau kajian tersebut.

Proses ‘audit’, agar dapat digunakan dan absah, berpotensi menjadi tantangan bagi para pihak dalam hal isi laporan akhirnya. Untuk alasan itu mungkin bijaksana, demi menjaga kepercayaan pada konsiliator di antara para pihak dan mempertahankan persepsi ketidakberpihakan konsiliator bahwa kegiatan semacam itu dilakukan oleh para ahli penasihat dalam kantor negara daripada secara langsung oleh para konsiliator. Strategi umum adalah untuk membentuk, sebagai ciri dari Layanan Negara atau organisasi yang menangani hubungan industrial/kerja, Unit Penasihat yang dikelola oleh para ahli dalam hubungan industrial dan perilaku organisasi yang tugasnya melakukan audit dan memberikan dukungan dengan cara ini. Dalam keadaan seperti itu, peran konsiliator biasanya terbatas pada memulai proses refleksi dengan menyarankan/mengadvokasi bahwa para pihak melibatkan seorang ahli penasihat untuk membantu mereka dalam memeriksa dan berpotensi meningkatkan keterlibatan mereka satu sama lain setiap hari.

Metodologi yang sering digunakan oleh ahli Saran adalah melakukan ‘audit’ di tempat kerja, (lihat contoh proses audit dalam kotak di bawah).

Contoh Proses Audit

Langkah pertama adalah untuk memastikan kesepakatan kedua belah pihak untuk audit.

Ahli/petugas yang melakukan audit, jika memungkinkan, akan memeriksa bukti sejarah perselisihan yang ada dalam organisasi.

Ini diikuti dengan keterlibatan peserta aktif dalam proses negosiasi atau perundingan (misalnya direktur SDM dan pejabat serikat pekerja) untuk mengumpulkan gambaran tentang di mana mereka melihat ada masalah-masalah.

Jika organisasinya cukup kecil, ahli/petugas dapat melanjutkan dengan wawancara rahasia ‘empat mata’ dengan semua anggota manajemen dan pekerja untuk mendapatkan pandangan mereka tentang hubungan, praktik dan prosedur dalam organisasi.

Untuk organisasi yang besar, ahli/petugas dapat mensurvei semua anggota manajemen dan pekerja terkait pandangan umum dan kemudian menindaklanjuti dengan pekerja



yang dipilih secara acak untuk memastikan keterwakilan lintas usia, jenis kelamin, siklus pergiliran kerja dan kategori lain dari pola kerja atau susunan pekerja.

Ahli/petugas Saran kemudian akan menyiapkan laporan (terutama terdiri dari temuan dan rekomendasi) yang mencerminkan pandangan yang tidak terkait dari semua pihak yang telah menyatakan pendapat terkait dengan hubungan tersebut termasuk peran yang dimainkan dalam pelaksanaannya oleh Serikat Pekerja dan pengelolaan organisasinya.

Laporan tersebut disertai dengan identifikasi bidang-bidang utama (misalnya komunikasi, pemecahan masalah bersama) yang memerlukan tindakan (rekomendasi). Tindakan biasanya akan mengalir dari pembentukan pihak-pihak yang bekerja bersama yang berperan untuk menyusun rencana aksi dan inisiatif yang difokuskan pada bidang-bidang yang diidentifikasi oleh laporan sebagai memerlukan perhatian. Dalam kebanyakan kasus, setidaknya di awal, ahli/petugas saran akan menghadiri rapat kerja bersama para pihak untuk memastikan para pihak mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dalam membangun hubungan kerja yang efektif.

Fokus utama dari layanan pemberian saran seperti ini adalah untuk membantu dan mendukung para pihak untuk belajar dari pengalaman mereka, termasuk situasi perselisihan dan pemecahan masalah secara umum, dan untuk mengembangkan budaya dan praktik pemecahan masalah dan keterlibatan yang konstruktif dan saling menghormati. Penekanan pihak ketiga yang netral adalah untuk mendorong dan mendukung para pihak saat mereka sendiri bekerja untuk meningkatkan hubungan mereka demi kepentingan bersama.

Kebijakan dan Prosedur di tingkat Internal/Tempat Kerja

Semakin meningkat posisi layanan konsiliasi yang disediakan Negara, sebagai netral yang terpercaya dan berpengalaman, digunakan untuk membantu dalam penyusunan dan pengembangan kebijakan standar di berbagai bidang yang berdampak pada hubungan kerja di perusahaan/bisnis. Adalah umum bagi para pihak untuk bersama-sama berpandangan bahwa kebijakan yang disepakati tentang masalah yang berpotensi memecah belah seperti penanganan keluhan, ketidaksepakatan, dan perselisihan dapat berdampak nyata pada pencapaian hubungan yang harmonis. Dalam keadaan seperti itu, pengalaman dan pengetahuan para konsiliator dapat digunakan untuk bekerja dengan pihak-pihak yang terlibat dalam menyusun elemen-elemen kunci dari kebijakan dan prosedur yang efektif. Sebagai akibatnya, para konsiliator dapat bekerja dengan para ahli lain untuk membantu dalam penyusunan dan pengembangan kebijakan yang dapat digunakan kedua belah pihak untuk menangani pelaksanaan hubungan dalam bidang-bidang yang sulit dan seringkali menantang ini.

Di banyak yurisdiksi, para konsiliator menyediakan diri bagi kelompok kerja kedua belah pihak untuk mengembangkan dan merancang kebijakan di berbagai bidang seperti

yang disebutkan. Selain itu, para konsiliator dapat menyediakan diri mereka sebagai pendukung bagi pihak-pihak yang berusaha untuk membuat kesepakatan di antara mereka sendiri yang mengatur dasar-dasar hubungan mereka, termasuk pengaturan apa yang akan mereka lakukan untuk menangani perundingan dan penyelesaian perselisihan, dan lain-lain. Mengingat tingkat pengetahuan dan keahlian para konsiliator sehubungan dengan cara pihak-pihak berhubungan satu sama lain dalam berbagai pengaturan, adalah logis bahwa, demi kepentingan hubungan kerja yang baik, konsiliator dapat dipandang sebagai aset unik bagi pihak-pihak yang berusaha meningkatkan fungsi hubungan mereka.

Penting untuk dipahami bahwa, dalam banyak kasus, di mana seorang konsiliator setuju untuk membantu para pihak dengan cara ini, bantuan tersebut disampaikan secara bersama-sama kepada kedua belah pihak untuk menjaga persepsi ketidakberpihakan dari pihak konsiliator.

Pendidikan dan Informasi

Layanan konsiliasi yang disediakan negara di seluruh dunia semakin mengembangkan kapasitas mereka untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang keterampilan yang terlibat dalam pelaksanaan hubungan industrial dan hubungan kerja yang efektif. Banyak layanan telah mengembangkan divisi pendidikan dan pelatihan yang menyediakan pekerja ahli, termasuk para konsiliator, untuk memberikan pelatihan khusus perusahaan yang difokuskan pada aspek-aspek tertentu dari hubungan kerja di perusahaan. Ciri umum dari hubungan kerja yang buruk di tempat kerja, misalnya, adalah komunikasi yang tidak efektif antara para pihak.

Pelatihan dan dukungan di bidang ini dapat memberikan dampak nyata pada berfungsinya hubungan industrial dan hubungan kerja dan, oleh karena itu, dapat dilihat sebagai metode yang efektif untuk berkontribusi pada pencegahan perselisihan kerja dan peningkatan hubungan kerja yang harmonis di tempat kerja.

Demikian pula, karena sudut pandang mereka yang netral dan dapat dipercaya serta tingkat keahlian yang ada di organisasi di bidang hubungan kerja, layanan konsiliasi yang disediakan oleh negara ditempatkan dengan sangat baik untuk menugaskan penelitian yang relevan, berkontribusi pada program dan seminar pendidikan dan untuk berkomunikasi secara luas tentang hubungan industrial dan praktik ketenagakerjaan yang baik.

Daftar contoh website situs konsiliasi Negara disediakan di akhir Bab ini dan pembaca didorong untuk mengunjungi situs tersebut untuk membiasakan diri dengan sifat pendekatan yang diambil di seluruh dunia terhadap tantangan berkontribusi untuk meningkatkan hubungan industrial dan hubungan kerja secara umum dan dengan sifat yang berkembang dari layanan konsiliasi yang disediakan oleh Negara.

Saluran telepon bantuan

Banyak layanan konsiliasi yang disediakan Negara juga menyediakan saluran bantuan, yang tersedia bagi pengusaha dan pekerja. Saluran bantuan ini telah dirancang untuk memberikan informasi kepada penelepon, tidak hanya terkait dengan penyelesaian perselisihan dan layanan penyelesaian, proses dan teknik, tetapi juga tentang berbagai aspek undang-undang ketenagakerjaan (termasuk hak dasar hukum, misalnya upah, hak liburan, dan lain-lain) untuk mendorong kepatuhan dan mencegah perselisihan yang



mungkin timbul atas penerapan undang-undang tersebut. Informasi ini dapat sangat berguna bagi usaha kecil dan menengah tanpa fungsi SDM/personil yang khusus dan bagi pekerja yang bukan anggota organisasi perwakilan, serta bagi praktisi SDM dan perwakilan serikat pekerja.

Konsiliator dapat berkontribusi pada layanan ini dengan memberikan umpan balik umum tentang jenis masalah yang dapat menyebabkan perselisihan dan memastikan bahwa penyedia layanan saluran bantuan mengetahui masalah terkini di bidangnya.

Beberapa pilihan Situs Konsiliasi Nasional dan layanan terkait

Acas (Inggris) - www.acas.org.uk

FMCS (AS) - www.fmcs.gov CIRB (Kanada) - www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/eg/home

CCMA (Afrika Selatan) - www.ccma.org.za

Komisi Hubungan Tempat Kerja (Irlandia) - www.workplacerelations.ie

Lembaga Hubungan Kerja (Irlandia Utara) - www.lra.org.uk

Komisi Kerja Fair (Australia) - www.fwc.gov.au

NICA (Bulgaria) – www.nipa.bg

Lembaga Penyelesaian Damai Perselisihan Kerja (Serbia) – www.ramrrs.gov.rs

Agency for Peaceful Settlement of Labour Disputes (Montenegro) – www.amrrs.gov.me

Agency for Penyelesaian Perselisihan Kerja Secara Damai (Republika Srpska-Bosnia dan Herzegovina) - www.radnispors.net



LAMPIRAN 1

Studi Kasus



Studi Kasus 1: “Perselisihan Acas dan London Underground Ltd.” (manca-serikat pekerja, dimensi publik internasional, dampak publik pada layanan – ekonomi dan sosial, manca masalah/kompleks, potensi kerusakan reputasi baik bagi perusahaan maupun serikat pekerja, tekanan waktu, reputasi Acas dan pengalaman positif oleh para pihak)

Orang yang Terlibat

Studi kasus ini mengeksplorasi peran Acas²⁸ dalam konsiliasi kolektif antara Serikat Pekerja Nasional Kereta Api, Maritim dan Transportasi (RMT) dan London Underground Limited (LUL) yang muncul sebelum Olimpiade dan Paralimpiade London 2012 (selanjutnya disebut sebagai Olimpiade).

Isu dalam Perselisihan

LUL mempekerjakan sekitar 19.000 pekerja, melayani 270 stasiun dan, pada 2011/2012, 1,171 miliar perjalanan dilakukan di London Underground. RMT memiliki sekitar 77.000 anggota di seluruh negeri dan merupakan salah satu dari empat serikat pekerja yang diakui (RMT, ASLEF (Serikat Pekerja Mesin Lokomotif dan Pemadam Kebakaran), Unite dan TSSA (Serikat Pekerja Bergaji di Transportasi)) dengan siapa LUL memulai perundingan untuk membawa perubahan sementara pada pola kerja dan praktik yang ada dalam persiapan selama Olimpiade. Jadwal harian untuk Olimpiade lebih panjang dari hari kerja normal, dan akibatnya, menciptakan puncak harian ketiga yakni saat larut malam, aktivitas penumpang, serta lebih banyak lalu lintas akhir pekan. Bagi sebagian besar pekerja operasional LUL, ini berarti harus mengubah praktik kerja mereka untuk memastikan Kereta Bawah Tanah mampu menangani permintaan penumpang tambahan yang diprediksi. LUL membutuhkan kesepakatan dengan semua serikat pekerjanya untuk mewujudkannya

Bagaimana Konsiliator Terlibat

Perusahaan memulai pembicaraan dengan serikat pekerja tujuh bulan sebelum upacara pembukaan, tetapi pembicaraan langsung antara para pihak untuk menyampaikan kesepakatan mulai mandek dan Acas diminta membantu.

Acas mulai melakukan perundingan dari awal Maret 2012, awalnya dengan melibatkan keempat serikat pekerja. Kesepakatan telah dicapai dengan ASLEF sehubungan dengan pengemudi yang bekerja dalam giliran kerja yang diperpanjang. Pola pergeseran baru melanggar praktik yang disepakati yang ditetapkan dalam apa yang disebut Perjanjian Kerangka Kerja, dan berakibat mempersulit perundingan dengan tiga serikat pekerja lainnya, TSSA, Unite, dan RMT. TSSA mewakili pekerja dan manajer stasiun; Unite mewakili insinyur; dan RMT mewakili pengemudi, pekerja stasiun, manajer, dan pekerja mesin.

28 Acas adalah organisasi mandiri yang didanai oleh Pemerintah Inggris dengan kewajiban hukum untuk menawarkan konsiliasi gratis dalam perselisihan kerja.

Pembicaraan tersebut membahas sejumlah isu yang memisahkan ketiga serikat pekerja dan manajemen LUL.

Potensi Dampak Perselisihan

Baik perwakilan LUL maupun RMT menyatakan bahwa potensi hasil paling kritis dari kegagalan untuk menyelesaikan perselisihan adalah aksi industrial, termasuk kemungkinan pemogokan, selama periode Olimpiade. Kedua perwakilan juga mengidentifikasi potensi dampak negatif pada reputasi kedua organisasi tersebut sebagai akibat dari perselisihan.

Aksi industrial pada bagian penting seperti sistem transportasi umum London akan menciptakan biaya ekonomi dan kesejahteraan yang lebih luas di luar pihak yang berselisih, seperti efek pada pekerja dan bisnis di pusat kota London serta citra publik negara tersebut.

Garis Besar Proses

Acas diminta untuk membantu menyelesaikan perselisihan terkait dengan imbalan Olimpiade dan rapat pertama berlangsung pada 1 Maret 2012, dengan hari pembukaan Olimpiade hampir lima bulan lagi. Serangkaian rapat berlangsung selama tiga bulan berikutnya, dengan keempat serikat pekerja terlibat sejak awal, tetapi akhirnya berkurang menjadi tiga. Manajemen LUL dan RMT, khususnya, mengalami kesulitan serius dengan aspek bagaimana mencapai perubahan sementara pada pola kerja yang dibutuhkan logistik Olimpiade; banyak pekerja harus bekerja lebih lama dan memperpanjang awal dan akhir hari kerja mereka. Selanjutnya, perjanjian ini harus ada setidaknya empat minggu sebelum Olimpiade agar daftar nama yang bertugas saat Olimpiade dapat diisi, padahal waktu semakin menipis.

Kedua belah pihak menekankan pentingnya memiliki pihak ketiga yang tidak menghakimi tetapi proaktif, yang tujuan utamanya adalah untuk membantu para pihak mendapatkan kesepakatan.

Dalam perselisihan ini, sebagai permulaan, konsiliator menempatkan tim manajemen (berjumlah sekitar sepuluh orang) dan masing- masing dari empat serikat pekerja (bervariasi dari empat hingga sepuluh orang) ke dalam ruangan yang terpisah dan menemui setiap kelompok untuk mendapatkan perspektif dan prioritas mereka mengenai perselisihan tersebut. Setelah sesi awal, formatnya berubah.

“Saya menggunakan banyak rapat kaukus - ‘rapat koridor’ karena mereka lebih dikenal - untuk mengubah dinamika dan mendapatkan satu, dua atau tiga pemain kunci dari setiap tim untuk bertemu di bawah kepemimpinan saya untuk melakukan diskusi jujur demi memecahkan kebuntuan kami. ditemui. Kami membuat banyak kemajuan dalam rapat-rapat kecil ini dan seringkali berakhir dengan sesi curah ide.” (John Woods, Wakil Kepala Konsiliator Acas)

Setelah banyak rapat, dengan pihak-pihak yang telah membahas beberapa masalah beberapa kali, kesepakatan akhirnya tercapai.



Hasil Konsiliasi

Hasil utama dari dua bulan konsiliasi bersama Acas adalah - dengan upacara pembukaan Olimpiade tujuh minggu lagi - kebuntuan antara LUL dan RMT akhirnya terpecahkan dan pengaturan untuk mengisi daftar nama baru untuk Olimpiade dapat dimulai. Hal ini juga memungkinkan kesepakatan lain untuk diselesaikan dengan semua pekerja operasional. Keempat serikat pekerja, ASLEF, RMT, TSSA dan Unite, sekarang menjadi pihak dalam kesepakatan mewakili anggota mereka dengan LUL.

Studi Kasus 2: “Perselisihan antara lembaga penyiaran nasional dan serikat pekerja” (masalah internal-pihak, tantangan keuangan untuk perusahaan, penutupan kerja, kampanye media, kurangnya kepercayaan, media sosial, pekerja lepas)

Orang yang Terlibat dan Isu dalam Perselisihan

Menyusul restrukturisasi besar-besaran yang menghasilkan penggabungan pekerja teknis, klerikal, dan siaran ke dalam satu unit perundingan, sebuah lembaga penyiaran nasional dan serikat pekerja yang mewakili pekerjaannya mengadakan perundingan untuk kesepakatan bersama yang akan berlaku untuk unit yang baru dibuat. Mengingat komposisi unit perundingan yang baru, ada banyak kepentingan yang berbeda yang perlu didamaikan di sisi serikat pekerja di meja perundingan. Untuk bagiannya, pengusaha menghadapi situasi keuangan yang sulit dan memiliki banyak tuntutan untuk konsesi dan fleksibilitas operasional. Perundingan langsung antara para pihak berlangsung lama dan sulit dan pada akhirnya mengakibatkan anggota unit perundingan tidak diperbolehkan masuk kerja oleh pengusaha.

Bagaimana Konsiliator Terlibat

Situasi menjadi sangat sengit ketika perwakilan dari masing-masing pihak menggunakan kampanye media untuk mencari dukungan publik pada posisinya. Ketika perselisihan kerja mengancam akan mengganggu siaran acara olahraga besar, Menteri Tenaga Kerja memanggil perwakilan senior para pihak untuk melakukan rapat. Pengusaha diwakili oleh Presiden korporasi dan serikat pekerja diwakili oleh Presiden Nasionalnya. Setelah menekankan kepentingan publik dalam penyelesaian perselisihan, Menteri mengindikasikan bahwa para pihak memiliki waktu satu minggu untuk mencapai penyelesaian, jika tidak, pemerintah akan mengambil langkah-langkah untuk mengakhiri perselisihan. Pemerintah menawarkan bantuan dua mediator pada periode menjelang tenggat waktu.

Garis Besar Proses

Di meja perundingan, pengusaha diwakili oleh wakil presiden senior sumber SDM dan anggota tim manajemen. Tim perunding serikat pekerja, yang terdiri dari perwakilan terpilih dari berbagai kelompok pekerjaan, dipimpin oleh seorang pekerja perunding yang berpengalaman.

Perundingan ditandai dengan kurangnya kepercayaan antara kedua tim perunding.

Kedua belah pihak memanfaatkan media sosial secara signifikan, baik untuk menginformasikan kepada konstituen masing-masing tentang perkembangan dan untuk mencoba mempengaruhi pembuat keputusan pemerintah. Ketika menjadi jelas bahwa



tidak ada kemajuan yang dapat dicapai oleh anggota kedua tim perundingan di ruangan yang sama, para mediator memisahkan mereka dan menghabiskan waktu dengan masing-masing tim untuk mengeksplorasi isu-isu yang diyakini masing-masing penting untuk penyelesaian keseluruhan. Setelah menghabiskan banyak waktu dalam kegiatan ini, menjadi jelas bahwa ada satu masalah utama yang harus diselesaikan untuk membuat kemajuan pada masalah lainnya. Pengusaha prihatin dengan munculnya teknologi penyiaran baru dan menuntut hak tak terbatas untuk mempekerjakan pekerja lepas untuk dapat mengambil keuntungan maksimal dari teknologi tersebut. Untuk bagiannya, serikat pekerja khawatir tentang tergerusnya unit perundingan dan hak berunding jika pengusaha dapat menggunakan tenaga kerja lepas.

Para mediator meminta para pihak untuk fokus pada penyelesaian masalah ini, dan mengizinkan para pihak untuk menghabiskan beberapa hari bersama-sama dan secara terpisah mengeksplorasi pilihan-pilihan yang akan mengatasi masalah mereka sendiri dan pihak lain. Ketika para pihak telah kelelahan tanpa menemukan kompromi yang dapat diterapkan, dan dengan semakin dekatnya tenggat waktu yang ditetapkan oleh pemerintah, para mediator membuat saran bahwa, dalam pandangan mereka, memenuhi kebutuhan yang telah diungkapkan oleh masing-masing pihak: pengusaha akan diizinkan untuk mempekerjakan pekerja lepas, tetapi jumlah pekerja lepas tidak boleh melebihi proporsi yang disepakati dari unit perundingan. Ini memuaskan kebutuhan pengusaha akan angkatan kerja yang fleksibel, tetapi memastikan bahwa jika pengusaha memberhentikan pekerja penuh waktu, itu juga harus mengurangi jumlah pekerja lepas yang diizinkan untuk dipekerjakan.

Hasil Konsiliasi

Setelah para pihak memahami konsepnya, kesepakatan tentang persentase maksimum pekerja lepas yang diizinkan dengan cepat tercapai. Isu-isu lain kemudian segera teratasi dan para pihak menandatangani kesepakatan bersama baru sesaat sebelum tenggat waktu yang ditetapkan oleh pemerintah berlalu.

Studi Kasus 3: “NICA dan perselisihan pemilik dan tim pemogokan” (pemilihan konsiliator oleh para pihak, ancaman pemogokan, dialog/komunikasi yang gagal, upaya satu pihak untuk mengubah konsiliasi menjadi arbitrase, kurangnya pemahaman | entang proses konsiliasi)

Perselisihan Kerja Bersama muncul di sebuah perusahaan swasta yang menguntungkan yang bekerja terutama untuk pasar luar negeri dan mempekerjakan sekitar 120 orang, kebanyakan perempuan. Ada satu serikat pekerja di perusahaan itu. Pada saat dimulainya prosedur konsiliasi, perjanjian kerja bersama telah berakhir selama beberapa bulan.

Pengusaha memiliki perusahaan lain dengan objek kegiatan yang sama di mana tidak ada serikat pekerja dan tidak ada perjanjian kerja bersama.

Orang yang Terlibat

Pengusaha dan Tim Pemogokan adalah pihak yang berselisih. Tim Pemogokan didukung oleh serikat pekerja yang ada di perusahaan. Dalam perundingan yang diadakan di awal perselisihan pihak pengusaha diwakili oleh direktur SDM dan manajer Produksi. Ketua Tim Pemogokan dan para ahli dari federasi serikat pekerja cabang mewakili pihak pekerja.

Bagaimana Konsiliator Terlibat

Kedua belah pihak meminta NICA²⁹ untuk memulai prosedur konsiliasi dan mereka bersama-sama memilih seorang konsiliator. Konsiliatornya adalah tokoh publik yang terkenal, mantan menteri tenaga kerja dan kebijakan sosial. Baik pengusaha maupun serikat pekerja (di tingkat perusahaan dan cabang) telah memiliki kontak sebelumnya dengannya terkait masalah lain. Pemilihan konsiliator adalah hasil dari kualitas pribadi konsiliator dan harapan bahwa dialah yang mampu memecahkan masalah.

Isu dalam Perselisihan

Perselisihan kerja bersama muncul atas adanya perubahan yang diperkenalkan secara sepihak oleh pengusaha pada sistem penetapan upah di perusahaan, yang menyebabkan penurunan upah bersih.

Selama prosedur konsiliasi, konsiliator menentukan bahwa salah satu alasan perselisihan kerja bersama adalah penurunan 10-15% dari upah bersih melalui sistem pembayaran baru yang diperkenalkan. Pengusaha mengklaim bahwa perubahan itu dilakukan sebagai sanksi atas kerugian produksi. Di pihak mereka, para pekerja tidak menyangkal tanggung jawab tersebut tetapi mengklaim bahwa itu harusnya menjadi tanggung jawab individu dan bukan kolektif.

²⁹ Dewan Nasional untuk Konsiliasi dan Arbitrase Bulgaria dengan kompetensi hukum untuk menyediakan layanan konsiliasi dan arbitrase.



Alasan spesifik lainnya adalah ketegangan di perusahaan akibat gagalnya dialog langsung antara pekerja dan serikat pekerja yang mewakili mereka, di satu sisi, dan pengusaha (pemilik), di sisi lain. Serikat pekerja telah melakukan upaya untuk memulihkan dialog langsung dengan pemilik dengan dukungan dari federasi cabang, tetapi pemilik mengamanatkan manajer Produksi dan direktur SDM untuk mewakilinya dalam perundingan.

Dalam rapat pertama konsiliator dengan pihak-pihak yang berselisih, perwakilan dari federasi serikat pekerja cabang mencoba mengambil alih peran konsiliator. Di satu sisi, perwakilan ini ingin berunding mengatasmakan Tim Pemogokan dan di sisi lain, mereka mencoba mengubah peran konsiliator dengan peran ahli dan pada saat yang sama mengubahnya menjadi arbiter perselisihan. Kualitas dan kepribadian konsiliator mencegah hal itu terjadi.

Garis Besar Proses

Prosedur tersebut memiliki beberapa hal spesifik yang menantang aturan untuk konsiliasi yang ditetapkan oleh NICA. Sejak awal menjadi jelas bahwa pihak-pihak yang berselisih setuju untuk memulai perundingan dengan partisipasi konsiliator satu bulan setelah permohonan mereka didaftarkan ke NICA dan prosedurnya dijalankan.

Dalam Rapat gabungan pertama dengan konsiliator, tidak tercapai kesepakatan karena para pihak yang berselisih tidak mau mendengarkan satu sama lain. Harapan mereka adalah agar konsiliator mengambil peran sebagai arbiter perselisihan dan tidak mendukung mereka untuk menjembatani posisi mereka dan untuk mencapai kesepakatan. Baik perwakilan pengusaha maupun serikat pekerja tidak memiliki kejelasan tentang sifat proses konsiliasi.

Konsiliator memutuskan untuk menggunakan teknik kontak langsung antara pihak-pihak – semua orang, tetapi pemilik dan Tim Pemogokan, meninggalkan ruangan. Setelah beberapa jam, pengusaha dan Tim Pemogokan menyatakan kepada konsiliator kesiapan mereka untuk membuat kesepakatan. Kemudian pemilik - pengusaha memberi tahu konsiliator bahwa selama rapat “empat mata” dengan perwakilan pekerja, mereka membahas berbagai masalah, tidak hanya pokok perselisihan. Mereka juga membahas masalah dan hubungan di perusahaan yang tidak diketahui oleh pengusaha sampai saat itu.

Hasil Konsiliasi

Sebagai hasil dari konsiliasi para pihak yang berselisih menandatangani kesepakatan, yang pada prinsipnya mencakup semua masalah yang diperselisihkan. Setelah konsiliasi dan hingga penandatanganan kesepakatan, pemotongan upah turun dari 10-15% menjadi 2%. Hasil pentingnya adalah kenyataan bahwa pengusaha setuju untuk merundingkan perjanjian kerja bersama yang baru, yang ditandatangani beberapa bulan kemudian dan, menurut catatan NICA, sejak itu diperbarui setiap tahun.

Studi Kasus 4 “Perselisihan di perusahaan asing” (diskriminasi antara pekerja nasional dan asing, keterlibatan politik)

Perselisihan muncul di perusahaan milik perusahaan asing yang melakukan proyek infrastruktur penting dengan pendanaan Eropa di Bulgaria.

Orang-orang yang Terlibat

Pihak-pihak yang berselisih berlapis-lapis karena hierarki organisasi dan pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Seorang perwakilan pekerja berinisiatif untuk membentuk komite inisiatif, yang terdiri dari perwakilan pekerja dan pengurus serikat pekerja serta para ahli dari tingkat regional dan nasional. Pengusaha yang diwakili oleh manajer perusahaan terlibat langsung dalam perundingan bersama dengan direktur SDM dan konsultan. Perundingan dilakukan di hadapan seorang penerjemah.

Bagaimana Lembaga/Konsiliator Terlibat

Komite Inisiatif meminta konsiliasi, dan pengusaha setuju dengan prosedur tersebut. Konsiliator dinominasikan oleh Komite Inisiatif pekerja dan pengusaha menyetujui proposal tersebut.

Isu dalam Perselisihan

Perselisihan muncul terkait dengan kondisi kerja yang diskriminatif dan pembayaran antara pekerja Bulgaria dan asing di perusahaan tersebut. Perselisihan merujuk pada 1000-1200 orang. Alasan perselisihan kerja bersama ini adalah perbedaan antara tingkat upah yang diterapkan untuk pekerja Bulgaria dan pekerja asing. Ini diketahui setelah pengawasan Badan Eksekutif “Inspektorat Ketenagakerjaan Umum”. Komite Inisiatif para pekerja bersikeras untuk perundingan upah sesuai dengan kualifikasi, pengalaman kerja dan tanggung jawab pekerjaan yang berlaku untuk semua pekerja, tidak peduli apakah mereka warga negara asing atau Bulgaria, tanpa diskriminasi. Sebelum NICA memprakarsai prosedur konsiliasi, masalah yang diperselisihkan telah dibahas pada rapat khusus antara Menteri Tenaga Kerja dan Kebijakan Sosial dan dua manajer perusahaan yang mewakili pengusaha. Sebagai hasil dari rapat tersebut, pengusaha menandatangani Nota Kesepahaman (MoU) dan berkomitmen untuk memperkenalkan sistem penetapan upah berdasarkan kualifikasi pekerja, pengalaman kerja dan tanggung jawab pekerjaan.

Garis Besar Proses dan Hasilnya

Setelah penandatanganan MoU, beberapa rapat antara para pihak yang berselisih diadakan dengan partisipasi konsiliator. Selama rapat itu, dua perjanjian parsial ditandatangani. Dengan kesepakatan antara para pihak, durasi prosedur konsiliasi diperpanjang untuk mencapai kesepakatan definitif. Para pihak menyepakati upah pokok untuk semua pekerjaan di perusahaan dan perjanjian kerja bersama akhirnya ditandatangani, yang mengakhiri perselisihan.



Studi Kasus 5: “Perselisihan di perusahaan transportasi swasta” (konsiliasi wajib, kepentingan pribadi perwakilan, berharganya pertanyaan, komitmen terhadap proses konsiliasi)

Orang-orang yang Terlibat

Sebuah perusahaan transportasi swasta dan satu serikat pekerja yang mewakili sekitar 150 pekerja.

Bagaimana Lembaga/Konsiliator Terlibat dalam Perselisihan

Para pihak memiliki perjanjian bersama perusahaan-serikat pekerja yang mensyaratkan bahwa setiap perselisihan yang tidak diselesaikan setelah keputusan penyelesaian internal akan dirujuk oleh layanan konsiliasi ke pengadilan perburuhan atas permintaan para pihak. Dalam yurisdiksi yang bersangkutan, seorang konsiliator hanya dapat merujuk sebuah kasus ke pengadilan perburuhan setelah mereka yakin bahwa mereka telah melakukan semua yang mereka bisa melalui proses konsiliasi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Perusahaan dan serikat pekerja menghubungi layanan konsiliasi dan meminta rujukan kasus tersebut ke pengadilan perburuhan. Konsiliator yang ditugaskan untuk kasus tersebut mengatakan kepada para pihak bahwa mereka harus menghadiri konsiliasi dan bekerja dengan itikad baik dalam proses sebelum rujukan semacam itu dapat dilakukan. Para pihak menyatakan ketidakpuasan dan frustrasi mereka dengan situasi tersebut tetapi tetap setuju untuk hadir.

Isu dalam Perselisihan

Masalah yang disampaikan pada konsiliasi adalah perselisihan tentang perubahan usulan daftar nama pekerja yang bertugas.

Garis Besar Proses dan Hasilnya

Konsiliasi dimulai dengan Rapat gabungan singkat kemudian dilanjutkan dengan Rapat Terpisah. Selama Rapat Terpisah, konsiliator menemukan bahwa sikap terhadap perubahan daftar nama dipengaruhi oleh kekhawatiran bahwa perubahan itu dilakukan untuk mengurangi jumlah penyelia. Pengurus serikat yang mewakili pekerja adalah seorang penyelia dan menguraikan kekhawatiran rekan-rekan penyeliannya sehubungan dengan perubahan daftar tersebut. Menjadi jelas melalui rapat bahwa manajemen tidak mengetahui kekhawatiran ini dan bahwa para pekerja sebelumnya tidak menyuarakannya. Setelah hari pertama konsiliasi, konsiliator meminta para pihak untuk merenungkan perkembangan baru dan kembali. Pada hari berikutnya konsiliasi para pihak mencapai kesepakatan tentang daftar nama dan perusahaan membuat komitmen bahwa daftar nama baru tidak akan digunakan untuk mengurangi jumlah penyelia.

Studi Kasus 6: “Perselisihan awak kabin LRC dan Aer Lingus” (ketidaksepakatan internal pihak tentang rencana pengurangan biaya, aksi industrial)³⁰

Pada 2009, Aer Lingus, yang dulunya maskapai penerbangan nasional milik negara Irlandia, melaporkan kerugian operasional sebesar €81 juta. Menanggapi hal ini, manajemen senior mengumumkan bahwa mereka harus menerapkan rencana pengurangan biaya yang radikal. Setelah diskusi ekstensif dengan semua serikat pekerja terkait di LRC (Komisi Hubungan Kerja – Layanan Konsultasi Negara Bagian Irlandia) pada awal 2010, sebuah rencana yang diusulkan yang dikenal sebagai Proyek Greenfield disusun. Proyek Greenfield ambisius karena berusaha untuk mengurangi sebesar €97 juta biaya operasi maskapai melalui program pengurangan pekerja sukarela, pemotongan gaji, pembekuan gaji tiga tahun, daftar nama baru yang bertugas dan praktik kerja baru. Tidak diragukan lagi, dengan enggan, sebagian besar serikat pekerja di Aer Lingus memilih untuk menerima rencana tersebut. Namun, satu kelompok pekerja, awak kabin, yang tergabung dalam serikat pekerja IMPACT, menolak kesepakatan yang diusulkan, dengan alasan bahwa perubahan yang ditetapkan dalam rencana restrukturisasi terlalu jauh melenceng. Pekerja awak kabin sangat tidak senang dengan usulan perubahan daftar nama dan praktik kerja.

Orang yang Terlibat

Pembicaraan konsultasi ekstensif di bawah pengawasan LRC diadakan di mana pekerja awak kabin menerima ‘klarifikasi lebih dalam di area tertentu’. Pekerja awak kabin memberikan suara lagi pada rencana tersebut, dan mendukung pelaksanaannya dengan suara 93 persen mendukung. Tetapi sebenarnya sejak awal daftar nama baru dan praktik kerja terbukti sulit untuk diterapkan. Proyek Greenfield akhirnya disetujui sepenuhnya pada awal musim panas 2010.

Isu dalam Perselisihan

Oktober tahun itu, IMPACT telah memulai kampanye aksi industrial terbatas, tetapi terus meningkat, terkait masalah daftar nama pekerja yang bertugas. Masalah ini mencapai puncaknya pada awal 2011, ketika manajemen secara sepihak memperkenalkan daftar nama baru dan aturan terkait untuk awak kabin. Sebagai tanggapan, awak kabin menolak untuk mengoperasikan daftar nama baru tersebut dan akibatnya perselisihan ketenagakerjaan skala penuh meletus di dalam organisasi.

Manajemen membalas tindakan serikat pekerja dengan mengeluarkan lebih dari 170 awak kabin dari daftar penerima gaji karena menolak untuk bekerja dengan jadwal baru. Selain itu, mereka mengancam akan memecat mereka jika mereka tidak menandatangani perjanjian untuk menerima daftar nama tersebut.

³⁰ Diambil dari Menyelesaikan perselisihan tempat kerja di Irlandia: Peran Komisi Hubungan Kerja, Paul Teague, 2013, Kertas Kerja No. 48, ILO, Jenewa, 2013.



IMPACT menanggapi dengan meningkatkan aksi industrialnya, termasuk aksi mogok, yang mengarah pada pembatalan penerbangan dan publisitas buruk bagi perusahaan sesuatu yang pada saat paling tidak diinginkan oleh perusahaan. Selain itu, kedua belah pihak bertekad untuk pantang mundur, sehingga meningkatkan prospek kebuntuan hubungan industrial yang sangat merusak, yang tidak dapat ditanggung oleh kedua belah pihak.

Bagaimana Konsiliator Terlibat

Untuk mencegah akibat dari bencana tersebut, LRC atas inisiatifnya sendiri turun tangan, mendesak kedua belah pihak untuk memulai pembicaraan di bawah pengawasannya dalam rangka menemukan jalan keluar dari kebuntuan.

Garis Besar Proses

Setelah banyak bujukan di belakang layar, kedua belah pihak akhirnya sepakat untuk bertemu di kantor LRC. Ini adalah perundingan yang sulit dan babak belur untuk dikelola – pada awalnya kedua belah pihak menolak untuk berada di ruangan yang sama satu sama lain. Namun perlahan-lahan tim LRC berhasil menjalin hubungan antara kedua belah pihak dan serangkaian proposal untuk menjadi dasar diskusi ke depannya. Setelah dua minggu perundingan yang berlarut-larut, LRC mampu memandu para pihak untuk mencapai kesepakatan terkait 80 persen keluhan.

‘20 persen’ lainnya dari perselisihan itu dirujuk ke arbiter hubungan industrial Aer Lingus, yang juga merupakan Kepala Eksekutif LRC. Sebelum mengeluarkan keputusannya yang mengikat, ia melakukan diskusi ekstensif dengan tim Konsiliasi di LRC. Akhirnya, ketika arbitrase mengikatnya dibuat, manajemen dan serikat pekerja setuju untuk menerimanya. Hal ini membuat perselisihan berakhir.

Hasil Konsiliasi

Tanpa kerja dari LRC, perselisihan ini sebagian besar akan meningkat menjadi aksi mogok yang berkepanjangan dan sangat merusak, yang bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Studi Kasus 7: “LRC dan reformasi pensiun di Bank Irlandia” (para pihak terjebak pada posisinya, ancaman pemogokan, konsiliasi sebagai tindak lanjut dari rekomendasi pengadilan perburuhan)³¹

Bank Irlandia adalah lembaga keuangan utama di negara ini. Pada bulan Oktober 2006, Bank mengumumkan bahwa mereka akan memperkenalkan skema pensiun ‘hibrida’ baru untuk pekerja baru. Sementara skema pensiun manfaat pasti (DB) yang sudah berlangsung lama akan tetap ada untuk pekerja yang sudah ada, skema baru akan menggabungkan sistem DB dengan elemen-elemen yang dikenal sebagai skema kontribusi pasti (DC).

Orang yang Terlibat dan Isu dalam Perselisihan

Serikat pekerja utama yang diakui di Bank, IBOA dan UNITE, bereaksi dengan marah atas pengumuman ini. Dikatakan bahwa sebagai salah satu perusahaan paling sukses dan menguntungkan di negara ini, Bank dapat dengan mudah mempertahankan skema DB untuk pekerja baru. Ia juga berargumen bahwa keputusan sepihak Bank merupakan pelanggaran terhadap prosedur perundingan yang ada dan kesepakatan bersama yang telah ditetapkan. Serikat pekerja menyatakan sebagai tanggapannya bahwa mereka akan melakukan pemungutan suara anggota untuk aksi mogok.

Bagaimana Konsiliator Terlibat

Dalam upaya untuk mencegah aksi industrial, perselisihan tersebut dirujuk oleh serikat pekerja ke LRC.

Garis Besar Proses

Setelah dua Rapat Konsiliasi, jelas bagi LRC bahwa pandangan kedua belah pihak begitu mengakar sehingga satu-satunya jalan yang layak terbuka adalah menyerahkan kasus tersebut ke Pengadilan Perburuhan, badan arbitrase dan adjudikasi utama negara tersebut. Pengadilan Perburuhan setelah penyelidikan dan sidang yang kompleks mengeluarkan Rekomendasi yang mengkritisi Bank karena tidak menggunakan mekanisme perundingan internal yang sudah mapan untuk mencari perubahan pada skema pensiun DB. Pada saat yang sama, Rekomendasi mengakui bahwa manajemen memiliki kekhawatiran yang sah tentang kelangsungan hidup jangka panjang dari skema pensiun DB dan bahwa serikat pekerja memiliki keprihatinan yang sama tentang mata penghidupan masa depan para anggotanya. Pengadilan merekomendasikan agar para pihak berkumpul di meja perundingan untuk membahas perbedaan mereka.

31 Diambil dari Menyelesaikan perselisihan tempat kerja di Irlandia: Peran Komisi Hubungan Kerja, Paul Teague, 2013, Kertas Kerja No. 48, ILO, Jenewa, 2013.



Kedua belah pihak menerima Rekomendasi Pengadilan Perburuhan. Mereka juga sepakat untuk menggunakan LRC sebagai pihak ketiga untuk mengawasi perundingan. Wakil Direktur Divisi Konsiliasi bertanggung jawab atas kasus ini. Sebelum memulai perundingan yang tepat antara kedua belah pihak, ia menghabiskan banyak waktu dengan kedua belah pihak tidak hanya untuk mengenali lebih jauh posisi mereka, tetapi juga untuk memahami butir masalah yang dipertahankan kedua belah pihak – titik di mana sebuah pihak tidak mungkin menyerah. Selain itu, ia berjejaring secara luas untuk melihat bagaimana perselisihan serupa tentang pensiun ditangani di industri jasa keuangan dan sektor yang terkait erat.

Kerja pendahuluan ini dianggap penting olehnya karena dua alasan. Salah satunya adalah bahwa hal itu memungkinkan dia untuk mendapatkan wawasan tentang isu-isu utama seperti keinginan kedua belah pihak untuk menyelesaikan perselisihan secara damai, apakah solusi yang dirundingkan dapat dibingkai sebagai penyelesaian yang saling menguntungkan dan apakah LRC pada akhirnya akan membutuhkan bantuan pihak lain. badan penyelesaian perselisihan seperti Pengadilan Perburuhan untuk mendapatkan penyelesaian. Dengan kata lain, ia dapat membuat peta jalan untuk perundingan. Alasan lainnya adalah bahwa hal itu memungkinkan dia untuk mengatur agenda perundingan sedemikian rupa sehingga hal-hal yang sulit dan kontroversial tidak dibahas di awal.

Perundingan dimulai dan ternyata terbukti sulit. Tetapi tim LRC bekerja terus menerus dengan masing-masing pihak untuk memastikan bahwa keduanya tetap berkomitmen mencapai solusi yang dirundingkan meskipun diskusi tentang hal tertentu tidak sepenuhnya berjalan sesuai keinginan mereka.

Hasil Konsiliasi

Akhirnya, tercapai kesepakatan yang melibatkan Bank yang menyetujui untuk memperkenalkan rencana pensiun hibrida yang direvisi di kemudian hari. Serikat pekerja tidak sepenuhnya senang harus melepaskan skema DB untuk pendatang baru, tetapi juga memperhitungkan bahwa mereka tidak akan mampu merundingkan kesepakatan yang lebih baik dalam situasi tersebut.

Studi Kasus 8: “Perselisihan LRC dan Feri Irlandia” (perselisihan profil tinggi, potensi dampak negatif pada hubungan industrial nasional)³²

Orang yang Terlibat dan Isu dalam Perselisihan

Mungkin perselisihan industri yang paling terkenal dan pahit di Irlandia selama dua perselisihan terakhir melibatkan Feri Irlandia pada 2005. Perselisihan dimulai pada September 2005 ketika Feri Irlandia secara sepihak mengusulkan untuk membuat sepertiga dari tenaga kerjanya, sekitar 600 pelaut, dikurangi, menggantinya dengan pekerja bergaji rendah dari Eropa Tengah dan Timur. Selain itu, perusahaan juga ingin melakukan penggantian bendera kapalnya ke bendera Siprus pada saat yang bersamaan. Perusahaan mengatakan harus mengambil tindakan drastis karena kelangsungan hidupnya dipertaruhkan.

Keputusan oleh perusahaan ini langsung mengegerkan secara nasional karena apa yang perusahaan lakukan tersebut dipandang kejam karena berusaha menggantikan orang-orang yang bekerja di bawah undang-undang ketenagakerjaan Irlandia dengan orang-orang yang bekerja tidak di bawah undang-undang ketenagakerjaan nasional – suatu bentuk pembuangan sosial. Meski hanya mewakili perwira kapal, sebagian kecil pekerja, serikat pekerja SIPTU, menyatakan akan menentang keras rencana perusahaan tersebut. Kemudian merujuk masalah ini ke Pengadilan Perburuhan, yang menyatakan bahwa perusahaan telah melanggar Perjanjian Kerja yang Terdaftar – suatu bentuk perjanjian bersama yang mengikat secara hukum. Pengadilan Perburuhan memenangkan serikat pekerja dalam sebuah Rekomendasi yang mendorong perusahaan untuk melakukan perundingan tentang rencana tersebut. Namun perusahaan menolak Rekomendasi tersebut dan mengatakan tidak akan mematuhi.

Perselisihan itu meningkat secara dramatis ketika dengan menggunakan penjaga keamanan, perusahaan membawa kru agen ke kapal Feri Irlandia. SITPU dengan dukungan serikat pekerja lainnya meningkatkan aksi industri, yang menyebabkan kapal Feri Irlandia ditambatkan selama tiga minggu di Pelabuhan Irlandia dan Welsh. Sementara itu, saling serang antara perusahaan dan serikat pekerja menjadi semakin sengit. Demonstrasi nasional yang diselenggarakan oleh serikat pekerja menyaksikan 40.000 orang berbaris menentang rencana perusahaan.

Semua tanda menunjukkan bahwa perselisihan akan berkepanjangan dan pahit. Selain itu, eskalasi perselisihan terjadi saat ketika pembicaraan telah dimulai tentang kesimpulan dari perjanjian kemitraan sosial nasional yang baru. Pandangan konsensus menyatakan bahwa perselisihan tersebut berpotensi menggagalkan pembicaraan karena menyoroti sejumlah isu kritis bagi masa depan hubungan industrial di Irlandia seperti tingkat kegetiran yang dirasakan antara para pihak yang terlibat.

³² Diambil dari Menyelesaikan perselisihan tempat kerja di Irlandia: Peran Komisi Hubungan Kerja, Paul Teague, 2013, Kertas Kerja No. 48, ILO, Jenewa, 2013.



Bagaimana Konsiliator Terlibat

Oleh karena itu, mencari cara untuk mengatasi kebuntuan menjadi suatu cara yang mendesak bagi pengusaha dan serikat pekerja di tingkat nasional. LRC adalah salah satu organisasi pertama yang memahami dampak limbah negatif yang besar dari perselisihan terhadap lingkungan hubungan industrial. Akibatnya, ia mengundang kedua belah pihak ke kantornya untuk pembicaraan eksplorasi tentang bagaimana perselisihan dapat diselesaikan melalui perundingan. Kedua belah pihak cenderung menolak undangan tersebut, namun itu karena berada di bawah tekanan besar di belakang layar untuk tidak melakukannya. Akhirnya, perusahaan dan serikat pekerja dengan enggan menyetujui untuk memasuki pembicaraan yang dibantu LRC.

Garis Besar Proses

Pada awal pembicaraan, serikat pekerja mengambil inisiatif dan mengajukan tawaran yang mengatakan akan menyetujui paket penghematan €2,4 juta untuk rute Rosslare ke Cherbourg yang merugi, yang menjadi pusat perselisihan.

Proposal ini membuat marah tim manajemen yang mengupayakan penghematan €15 juta. Akibatnya, pembicaraan terhenti dengan masing-masing pihak menuduh yang lain beritikad buruk.

Bentrokan ini membuat kemunduran pada kemungkinan penyelesaian yang dirundingkan untuk perselisihan tersebut. Tapi LRC bertahan dengan menghubungi kedua belah pihak dan membujuk mereka untuk kembali ke meja perundingan. Kali ini LRC mengadopsi pendekatan proaktif, setelah menyusun kerangka acuan yang terstruktur secara ketat sebelum perundingan.

Hasil Konsiliasi

Setelah 20 jam perundingan terus menerus, kedua belah pihak mencapai kesepakatan. Dorongan utama dari perjanjian tersebut adalah bahwa Feri Irlandia mendapat 'lampu hijau' untuk mengalihdayakan awak kapal dan melakukan penggantian bendera kapalnya ke Siprus, yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan penghematan biaya sebesar €11,5 juta. Untuk bagiannya, serikat pekerja mengamankan standar upah minimum Irlandia untuk tenaga kerja baru, terutama tenaga kerja Latvia dan kesepakatan bahwa gaji dan kondisi akan dipertahankan untuk pelaut yang ada, yang memilih untuk tetap bekerja di perusahaan.

Bagian lain dari kesepakatan tersebut terkait dengan tingkat pembayaran bagi yang ter-phk yang diterima oleh pelaut yang harus keluar perusahaan dan pembuatan prosedur bagi serikat pekerja untuk berbicara dengan tenaga kerja baru tentang manfaat keanggotaan. Kedua belah pihak menyatakan kepuasan bahwa kesepakatan telah dicapai dan perselisihan telah berakhir.

Ini adalah kesepakatan yang sulit untuk diperantarai mengingat sifat pokok perselisihan yang sangat berat. Tetapi LRC tetap dengan pendekatan yang konsisten dalam mempersiapkan perundingan dengan cermat untuk membingkai agenda dengan cara yang akan mendorong dialog, bekerja terus-menerus dengan kedua belah pihak dan di atas segalanya memastikan bahwa diskusi tetap tenang dan bersahabat. Dalam



mengarahkan para pihak untuk mencapai kesepakatan, LRC tidak hanya mengakhiri perselisihan hubungan industrial yang serius, tetapi juga menghilangkan hambatan serius terhadap penandatanganan perjanjian kemitraan sosial nasional yang baru.



Studi Kasus 9: “Manajemen dan Pencegahan Konflik” (layanan saran kepada manajer dan pekerja, mencegah intimidasi, diskriminasi, potensi perselisihan bersama)³³

Orang yang Terlibat

Pada 2002, Dewan Distrik Metropolitan Bradford memperkenalkan Layanan Saran dan Mediasinya untuk membantu menyelesaikan situasi, seperti intimidasi, diskriminasi, pelecehan, dan viktimisasi yang memengaruhi beberapa pekerjanya. Berdasarkan prakarsa ini, Dewan Distrik meminta bantuan Acas untuk memperluas mediasi terhadap potensi perselisihan bersama, khususnya yang berkaitan dengan departemen Dewan Distrik yang bertanggung jawab atas kendaraan, pengumpulan sampah, dan transportasi masyarakat (layanan armada).

Garis Besar Proses

Acas melakukan sesi kerja bersama dengan manajer dan perwakilan pekerja. Mereka mulai dengan mengeksplorasi persepsi tentang hubungan kerja dan memulai diskusi tentang cara kerja yang lebih kolaboratif. Acas kemudian memperkenalkan para pihak pada teori dan prinsip kemitraan dan menekankan contoh praktik baik yang dibangun dari pengalaman di organisasi lain. Setelah masukan awal ini, Acas terus mendukung para pihak dalam diskusi mereka, menyarankan cara untuk memajukan proyek dan mengatasi potensi hambatan.

Tujuan Dewan untuk inisiatif mediasinya adalah untuk “memfasilitasi perubahan dalam etos organisasi sehingga pendekatan kooperatif digunakan untuk menangani semua kesulitan di tempat kerja.” Hasilnya, terjadi penurunan yang signifikan dalam jumlah pengaduan individu, kasus disipliner dan pengadilan ketenagakerjaan. Memberikan kembali kendali atas hubungan kerja mereka dan mendorong metode informal penyelesaian perselisihan yang meningkatkan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Hasil

Acas berperan penting dalam memperluas mediasi terhadap potensi perselisihan bersama dengan mendorong komunikasi awal dan terbuka dan dengan membantu Dewan dan perwakilannya menjauh dari gaya hubungan konfrontatif. Sekarang ada dialog yang lebih positif dalam struktur perundingan Dewan dan partisipasi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan antara manajemen dan pekerja.

³³ Penyelesaian Perselisihan bersama melalui Konsiliasi, Mediasi dan Arbitrase: Perspektif Eropa dan ILO, Jenewa, 2007. Sumber: Acas (www.acas.org.uk).

Studi Kasus 10: Peran Mitra Sosial Denmark dalam Penyelesaian Perselisihan bersama³⁴

Dalam hukum perburuhan Denmark, ada tradisi yang kuat dan sudah berlangsung lama bahwa pembentukan aturan hukum dipercayakan pertama dan terutama kepada mitra sosial melalui perjanjian bersama. Pendekatan ini mencerminkan keyakinan yang mengakar dalam budaya industri Denmark pada keunggulan kebebasan berserikat dan perundingan bersama, dan peran mitra sosial dalam mengelola urusan mereka sendiri dengan sedikit campur tangan dari otoritas pemerintah. Dalam hal ini, menarik untuk dicatat bahwa meskipun sebagian besar pekerja Denmark tercakup dalam perjanjian bersama, tidak ada undang-undang umum yang mengatur kesimpulan atau isi dari perjanjian tersebut.

Tradisi otonomi mitra sosial yang sama berlaku untuk bidang penyelesaian perselisihan bersama di mana sebagian besar perselisihan diselesaikan melalui perundingan di antara para pihak. Misalnya, hukum Denmark tidak mengatur penyelesaian perselisihan kepentingan bersama melalui arbitrase.

Sebaliknya, prinsip yang berkuasa adalah bahwa perselisihan kepentingan harus diselesaikan melalui negosiasi dan perundingan antara pengusaha dan pekerja. Jika upaya ini tidak berhasil, perselisihan kepentingan kemudian dapat menjadi dasar yang sah untuk aksi industrial. Pemerintah dapat melakukan intervensi dalam keadaan di mana para pihak tidak dapat menyelesaikan perbedaan mereka setelah pemogokan atau penutupan yang berkepanjangan, tetapi intervensi negara tetap merupakan pengecualian, bukan aturan, dengan mitra sosial memikul sebagian besar tanggung jawab untuk memastikan penyelesaian perselisihan mereka yang tepat. Sebenarnya ada kewajiban hukum di pihak mitra sosial untuk terlibat satu sama lain melalui setiap tahap perundingan – kewajiban yang dapat mengakibatkan pengenaan denda oleh Pengadilan Perburuhan jika dilanggar.

Jika para pihak tercakup dalam perjanjian bersama dan memiliki perselisihan tentang implementasi atau penafsirannya (perselisihan hak), “kewajiban perdamaian” biasanya berlaku yang mengharuskan para pihak untuk berusaha menyelesaikan konflik melalui perundingan di tingkat lokal. Jika ini tidak berhasil, langkah selanjutnya melibatkan mediasi di tempat kerja. Jika solusi masih belum tercapai, perselisihan kemudian diteruskan ke organisasi mitra sosial itu sendiri. Sebagian besar perselisihan ini diselesaikan di beberapa titik sepanjang proses perundingan yang rumit ini.

Namun, jika perselisihan tidak juga terselesaikan, sebagian besar kasus yang tersisa diselesaikan melalui pengadilan arbitrase industrial atau melalui Pengadilan Perburuhan.

Sifat unik lain dari hubungan industrial di Denmark adalah adanya Komite Kerjasama berbasis perusahaan. Komite-komite ini sama banyaknya di sektor publik seperti halnya di sektor swasta dan didasarkan pada kesepakatan antara organisasi pekerja dan pengusaha dengan tujuan untuk meningkatkan kerjasama antara pekerja dan manajemen demi meningkatkan komunikasi di tempat kerja dan untuk meningkatkan operasi bisnis melalui

³⁴ Diambil dari Penyelesaian Perselisihan bersama melalui Konsiliasi, Mediasi dan Arbitrase: Perspektif Eropa dan ILO, ILO, Jenewa, 2007.



konsultasi. Kerja Komite ini dirancang untuk berkontribusi pada hubungan tempat kerja yang lebih baik, yang diyakini berkontribusi pada pengurangan jumlah perselisihan bersama atau, di mana perselisihan tersebut muncul, untuk mencapai solusi yang saling memuaskan dan perundingan yang dibangun di atas praktik dialog tingkat perusahaan yang ada.

LAMPIRAN 2

Saran Cepat untuk Konsiliator berdasarkan Panduan ini

LAMPIRAN 2

Saran Cepat untuk Konsiliator berdasarkan Panduan ini



Panduan ini telah berusaha untuk menekankan pemikiran dan panduan tentang berbagai aspek peran konsiliator.

Lampiran ini mengacu pada isi Panduan serta pengalaman konsiliator untuk menetapkan beberapa dasar dari pola pikir dan perilaku konsiliator profesional. Banyak dari komentar yang mungkin tampak jelas dengan sendirinya tetapi bagaimanapun juga harus dinyatakan dan harus direfleksikan oleh konsiliator

Orang: Sikap Dasar dan Pendekatan

Konsiliator harus selalu menjaga sikap yang benar-benar tidak memihak dan netral terhadap para pihak. Tidak kata, tanda atau isyarat apapun boleh menunjukkan atau mengisyaratkan pilih kasih terhadap satu pihak di atas yang lain.

Konsiliator harus memiliki dan menunjukkan kemandirian penuh dalam penilaian dan pengambilan keputusan. Konsiliator tidak dapat terombang-ambing oleh tekanan atau pengaruh eksternal apa pun baik dari para pihak atau pihak lain mana pun.

Para pihak dapat menerima masuknya konsiliator ke dalam perselisihan karena konsiliator dapat membuat diri mereka tersedia atas nama negara atau sebagai bagian dari infrastruktur yang mapan di dalam negara. Namun, konsiliator tidak dapat berasumsi bahwa para pihak secara otomatis menganggap konsiliator mampu membantu dalam penyelesaian perselisihan. Begitu banyak konsiliasi yang efektif didasarkan atas penyampaian layanan pribadi konsiliator. Oleh karena itu, konsiliator harus membuat para pihak percaya pada kapasitas dan tekad konsiliator untuk membantu penyelesaian perselisihan. Pembangunan kredibilitas ini bergantung pada tindakan konsiliator dan substansi dari apa yang dikatakan oleh konsiliator.

Konsiliator harus berpandangan bahwa masalah yang diperselisihkan merupakan masalah penting bagi para pihak dan proses konsiliasi itu sendiri merupakan peristiwa penting bagi para pihak. Proses tersebut membutuhkan upaya terbaik dari konsiliator yang seharusnya, tanpa alasan, menangani masalah tersebut seolah-olah itu adalah ‘rutinitas’.

Konsiliator harus melakukan segala upaya untuk mempersiapkan kasus secara efektif, memperoleh informasi selengkap mungkin tentang latar belakang dan keadaan perselisihan dan tentang orang yang belum akrab yang terlibat sebagai perunding, sambil memastikan ketidakberpihakan.

Proses: Rapat

Konsiliator secara efektif adalah pelayan dari para pihak. Dalam logistik mengatur rapat dan lain-lain konsiliator harus melakukan segala upaya untuk memenuhi keinginan para pihak.

Konsiliator tidak boleh menjadwalkan rapat kecuali mereka memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan untuk dicapai dari rapat tersebut; kegagalan untuk merencanakan dengan cara ini berisiko menimbulkan frustrasi dan hilangnya kepercayaan dalam proses oleh para pihak. Konsiliator harus dengan sengaja memilih jenis rapat – bersama atau terpisah atau kombinasi keduanya – yang paling sesuai dengan tujuan proses

pada satu titik waktu tertentu. Konsiliator harus mempersiapkan diri dengan baik untuk setiap rapat, sangat berhati-hati untuk membaca catatan dari rapat sebelumnya.

Sementara mengharapkan para pihak agar tepat waktu untuk rapat, konsiliator harus berusaha untuk datang sebelum para pihak.

Konsiliator harus, ketika bertemu peserta, menyampaikan salam kepada semua orang yang hadir daripada berkonsentrasi hanya pada juru bicara atau perunding memimpin.

Dalam Rapat Gabungan konsiliator, sebagai Ketua, harus mendorong diskusi yang rasional dan konstruktif sambil memungkinkan para pihak untuk berkontribusi dengan sesedikit mungkin interupsi dari Ketua.

Dalam Rapat gabungan, konsiliator tidak boleh mengkritik satu pihak di hadapan pihak lain.

Aturan dasar bagi konsiliator dalam Rapat Gabungan adalah untuk menunjukkan ketidakberpihakan dengan memastikan bahwa mereka tidak mengatakan apa pun yang memperkuat posisi satu pihak pada isu atau masalah tertentu.

Jika seorang konsiliator memiliki pandangan tentang manfaat terkait posisi salah satu pihak dalam masalah atau kebenaran/kecukupan informasi apa pun, pandangan tersebut harus disimpan sebagai cadangan untuk Rapat Terpisah dengan pihak terkait. Jika konsiliator ingin mengkritik perilaku 'tidak masuk akal', secara umum, itu hanya boleh dilakukan pada Rapat Terpisah dengan pihak yang bersangkutan dan hanya jika konsiliator merasa jelas bahwa tidak akan menyebabkan pelanggaran atau bahwa reaksi pihak tidak akan menghambat pencapaian penyelesaian masalah yang diperselisihkan.

Dalam hal konsiliator tidak memahami suatu butir masalah yang dibuat, atau tidak jelas mengenai arti dari suatu pernyataan oleh suatu pihak, penting untuk terus mencari klarifikasi sampai konsiliator memahami maksud dari urusan tersebut.

Kekhawatiran bahwa para pihak akan menganggap konsiliator kurang memiliki pemahaman sama besarnya dengan risiko bahwa konsiliator mungkin benar-benar salah memahami butir masalah yang dibuat.

Konsiliator harus memastikan bahwa tidak ada dalam perilaku mereka yang memberikan tekanan pada para pihak untuk mempercepat proses. Konsiliator harus selalu melakukan proses dengan menghormati masalah yang dihadapi dan penghormatan tersebut termasuk pemberian kesempatan dan waktu untuk proses berlangsung.

Masalahnya: Pencarian Kesepakatan

Pada awalnya, konsiliator harus memperoleh gagasan yang jelas tentang posisi para pihak dan kepentingan mereka dan sejauh mana perbedaan yang memisahkan mereka. Jika ada sejumlah masalah, konsiliator harus mengetahui 'kedudukan' sebenarnya dari masing-masing pihak (Apa prioritas yang relatif mereka lekatkan pada setiap masalah? Isu mana, jika ada, yang hanya merupakan titik tawar atau barang yang akan 'dibuang'?)

Jika konsiliator harus membujuk salah satu pihak untuk mengubah posisinya, atau untuk menyesuaikan, mengurangi atau menarik tuntutan atau proposal balasan, itu



harus dilakukan dalam Rapat Terpisah. Bahkan dalam Rapat Terpisah dengan satu pihak, konsiliator tidak boleh terhanyut untuk mendukung posisi pihak tersebut.

Konsiliator tidak boleh mengambil tindakan apa pun, seperti menyarankan solusi yang mungkin, selama para pihak berada pada tahap membenarkan posisi masing-masing. Sebelum mengambil inisiatif untuk menyarankan solusi, konsiliator harus yakin bahwa para pihak 'dalam suasana hati' untuk mempertimbangkannya. Konsiliator terus berusaha untuk menciptakan suasana hati itu.

Konsiliator harus berusaha untuk memastikan bahwa setiap aspek dari setiap isu/masalah, termasuk kemungkinan motif/pendorong yang mendasari, dieksplorasi sepenuhnya. Konsiliator berusaha untuk memastikan bahwa tidak ada pihak yang memiliki kesalahpahaman tentang posisi pihak lain dalam masalah apa pun.

Konsiliator harus memastikan, sejauh memungkinkan, bahwa kedua belah pihak memahami konsekuensi dari kegagalan untuk menemukan kesepakatan. Konsiliator harus bekerja untuk mendorong kedua belah pihak menawarkan solusi yang diusulkan dalam bentuk pendekatan kreatif, proposal yang disesuaikan dan proposal balasan.

Konsiliator bukanlah hakim para pihak melainkan asisten mereka dalam mencapai kesepakatan.

Konsiliator harus sepenuhnya siap untuk menawarkan satu atau lebih solusi yang mungkin untuk setiap masalah yang diperselisihkan. Konsiliator harus hati-hati mempertimbangkan waktu mereka dalam menawarkan solusi alternatif yang mungkin. Ketika konsiliator memutuskan untuk menawarkan solusi alternatif, itu harus dilakukan dengan cara mengeksplorasinya dengan salah satu atau kedua belah pihak dalam Rapat Terpisah.

Konsiliator harus bersabar dengan prosesnya. Evolusi posisi pihak seringkali merupakan proses yang lambat dan harus diulang-ulang.

Konsiliator tidak boleh membuat proposal untuk menyelesaikan perselisihan secara keseluruhan sampai proses membuat penyelesaian atas dasar usul para pihak sendiri sudah benar-benar dan sungguh-sungguh ditelusuri semua.

Jika perselisihan melibatkan sejumlah masalah, konsiliator harus berusaha memastikan bahwa setiap proposal penyelesaian akan dianggap sebagai 'paket' penyelesaian yang akan menjawab semua masalah. Konsiliator tidak boleh mengajukan usulan penyelesaian dalam Rapat gabungan tanpa terlebih dahulu memperoleh persetujuan masing-masing pihak secara terpisah.

Jika, selama proses tersebut, jelas bahwa tidak mungkin untuk mencapai kesepakatan tentang masalah-masalah tersebut, konsiliator harus berkonsentrasi pada mendorong para pihak untuk menemukan beberapa cara (misalnya arbitrase) untuk menyelesaikan masalah secara damai. Dalam hal kegagalan untuk mengamankan sarana prosedural untuk mencapai resolusi, konsiliator harus memastikan bahwa, pada akhir upaya untuk menemukan kesepakatan ini, kedua belah pihak berangkat dengan kesadaran bahwa proses konsiliasi tetap tersedia jika muncul kesempatan di masa depan untuk mengeksplorasi kembali kemungkinan tercapainya kesepakatan.