

Ahwan Fanani

Pengantar **MEDIASI**

(Fasilitatif)

Prinsip, Metode, dan Teknik



Pengantar MEDIASI

(Fasilitatif)

Prinsip, Metode, dan Teknik

UNDANG-UNDANG HAK CIPTA NO. 19 TAHUN 2002

Pasal 2

- (1). Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta dan Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 72

- (1). Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (lima miliar rupiah).
- (2). Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagai mana dimaksud pada Pasal 2 ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

Ahwan Fanani

Pengantar MEDIAS

(Fasilitatif)

Prinsip, Metode, dan Teknik



Fakultas Tarbiyah
UIN Walisongo Semarang

PENGANTAR MEDIASI (FASILITATIF): PRINSIP, METODE, DAN TEKNIK

Penulis:

Ahwan Fanani

Desain Isi:

Miftakhul Arif

Desain Cover:

Abu Fadhel

Diterbitkan oleh:

**FAKULTAS TARBIYAH IAIN WALISONGO
SEMARANG**

Jl. Prof. Dr. Hamka Ngaliyan

Kampus 2 Semarang

(024) 7601295

ISBN 978-979-9430-92-2

Hak Cipta dilindungi Undang-undang No. 19 Th. 2002

All rights reserved

Cetakan Pertama, Desember 2012

KATA PENGANTAR

Mediasi saat ini berkembang pesat dalam wacana publik maupun dalam praktik penyelesaian konflik dan sengketa. Meskipun keberadaan mediasi profesional di Indonesia belum berumur panjang, tetapi harapan besar masyarakat terhadap peran mediasi cukup tinggi. Di berbagai media massa, muncul *headline* tentang pentingnya mediasi untuk permasalahan A, permasalahan B, dan seterusnya. Hal itu menunjukkan bahwa keberadaan mediasi semakin luas dikenal dibandingkan beberapa tahun lalu, yang banyak orang terheran begitu mendengar kata mediasi dan mengiranya adalah “meditasi”.

Namun demikian, penguatan citra mediasi itu tidak berarti kebutuhan untuk sosialisasi dan diseminasi tentang mediasi tidak lagi diperlukan. Mediasi masih perlu didorong lebih lanjut sehingga menjadi wacana publik dan menjadi pilihan bagi orang-orang yang bersengketa untuk mencari jalan keluar mereka.

Pengalaman penulis sebagai trainer dan mediator di Walisongo Mediation Center (WMC) menunjukkan bahwa ketika dikenalkan dengan mediasi, banyak pihak yang seolah dibangun dari tidurnya dan berseru bahwa inilah jalan yang indah untuk ditempuh. Sambutan terhadap mediasi ternyata sangat positif sehingga berbagai lembaga dan berbagai perguruan dengan bersemangat ingin mengembangkan *Alternative Dispute Resolution* (ADR) ini. Bahkan secara perorangan, beberapa pegawai negeri dan swasta serta pengusaha mengikuti pelatihan mediasi profesional dengan biaya yang cukup besar yang mereka keluarkan dari saku mereka sendiri untuk secara langsung belajar tentang bagaimana mediasi modern dijalankan.

Hal yang sama terjadi dengan layanan mediasi. Dengan semakin tingginya kesadaran mengenai manfaat mediasi, banyak

pihak secara sadar membawa masalah yang mereka hadapi kepada mediator. Hasil akhir mediasi itu umumnya memuaskan karena para pihak tidak hanya menyelesaikan substansi masalahnya dengan cepat saja, tetapi juga karena mereka ternyata mampu menyelesaikannya secara baik-baik dan dengan saling kerelaan.

Sayangnya, kelebihan mediasi tersebut belum sepenuhnya disadari oleh banyak kalangan. Meskipun mediasi telah diwajibkan dalam kasus perdata di pengadilan, namun pelaksanaan mediasi yang benar yang sesuai dengan prinsip-prinsip mediasi masih banyak yang diabaikan. Hal itu boleh jadi lahir dari kurangnya pemahaman dan penghayatan perspektif mediasi. Berbeda dengan proses litigasi yang menekankan proses yang ketat dan aturan hukum, mediasi lebih menekankan kepada dimensi komunikasi, kemanusiaan, dan seni. Tanpa menyadari kekhasan dimensi tersebut, praktik mediasi akan kehilangan ketajaman dan kekuatannya sebagai ADR (*alternative dispute resolution*).

Dalam rangka memperkuat wacana publik tentang mediasi dan untuk menyediakan informasi kepada khalayak tentang apa dan bagaimana mediasi, serta bagaimana menjalankan proses yang benar, buku ini dihadirkan kepada para pembaca. Buku ini dibuat dalam bentuk pengantar agar memudahkan berbagai kalangan untuk memahami apa mediasi dan memahami cara kerjanya. Sasaran buku ini adalah masyarakat luas, termasuk kalangan akademisi, para hakim, kalangan pengusaha, aktivis sosial, dan kalangan lain yang berminat kepada mediasi.

Penulis sengaja menekankan mediasi mazhab fasilitatif, dengan tetap memperkenalkan secara singkat mazhab mediasi lain, dengan pertimbangan bahwa mediasi fasilitatif luas digunakan di negara-negara Barat, merepresentasikan secara tegas prinsip-prinsip mediasi, dan didukung dengan teknik yang kaya. Mazhab ini dipilih bukan karena mazhab yang terbaik, melainkan lebih karena pertimbangan praktik pendidikan agar pembaca bisa mengenali mediasi sebagai ADR yang khas. Begitu para pembaca

mampu menangkat prinsip, dimensi, dan teknik mediasi fasilitatif maka akan lebih mudah baginya untuk mengembangkan keterampilan mediasi maupun memasuki mazhab mediasi lainnya.

Atas terselesaikannya penelitian ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada istri penulis, Muslikhayati Fadhilah, dan anak-anak penulis, Bening Hilmia Fanani dan Tibyan Aristofanani, yang selalu memberikan inspirasi kepada penulis. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada kepala Direktor Walisongo Mediation Center (WMC), Pro. Achmad Gunaryo, segenap anggota WMC, Rektor IAIN Walisongo, Dekan dan segenap Pembantu Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo.

Penulis berharap semoga buku ini membawa manfaat bagi banyak orang di negeri ini. Masukan dan saran penulis harapkan untuk perbaikan buku ini selanjutnya. Penulis membuka diri untuk bertukar pikiran dengan berbagai pihak agar jalan mediasi semakin mapan dan kuat untuk membantu anak-anak negeri ini keluar dari masalah yang dihadapi dengan sesama.

Semarang, 13 November 2012

AHWAN FANANI

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
1. MEDIASI, SEBUAH ALTERNATIF RESOLUSI KONFLIK ALTERNATIF.....	1
A. Akar dan Kebutuhan Resolusi Konflik.....	1
B. Mediasi: Sebuah Alternatif.....	9
2. MEDIASI DAN RESOLUSI KONFLIK.....	17
A. Peta Umum Resolusi Konflik	17
B. Persamaan dan Perbedaan Mediasi dengan Resolusi Konflik lain	22
3. PRINSIP-PRINSIP DASAR MEDIASI DAN KODE ETIK MEDIATOR.....	29
A. Prinsip Sukarela (<i>Voluntariness</i>)	31
B. Prinsip Netralitas dan Tidak Berpihak (<i>Imparsialitas</i>)	32
C. <i>Collaborative Problem Solving</i> (Pemecahan Masalah Bersama)	34
D. Prinsip Hasil Disepakati Bersama (<i>Consensual Outcome</i>)	35
E. Prinsip Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	36
F. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) dan Pengakuan ³⁸	
G. Solusi Unik	39
H. Kode Etik Mediator	41

4. MAZHAB-MAZHAB MEDIASI.....	45
A. Beberapa Asumsi Dasar Mediasi	45
B. Mazhab-Mazhab Mediasi	48
1. Mediasi Settlement	49
2. Mediasi Evaluatif	50
3. Mediasi Fasilitatif	52
4. Mediasi Transformatif.....	54
5. Mediasi Unity-Based	60
5. STRUKTUR PROSES MEDIASI.....	63
A. Pembakuan Proses Mediasi	63
B. Alur Mediasi Fasilitatif.....	69
C. Struktur Dasar Mediasi Fasilitatif	70
D. Tahap-tahap Mediasi Fasilitatif	76
6. NEGOSIASI DALAM MEDIASI FASILITATIF.....	97
A. Negosiasi dalam Mediasi	97
B. Negosiasi Distributif	99
C. Negosiasi Integratif.....	106
7. ISU, POSISI DAN INTEREST	111
A. Persoalan Isu, Posisi, dan <i>Interest</i>	111
B. Fungsi Interest.....	121
8. KUALIFIKASI DAN PERAN MEDIATOR	129
A. Kualifikasi Mediator	129
B. Peran Mediator	134
9. KETERAMPILAN MEDIATOR.....	139
A. Keterampilan Intervensi	139
B. Intervensi sebagai Bentuk Komunikasi	142
C. Keterampilan Bertanya.....	143
D. Keterampilan Mendengarkan	145
E. Keterampilan Memparafrase (<i>Parafrasing</i>)	147



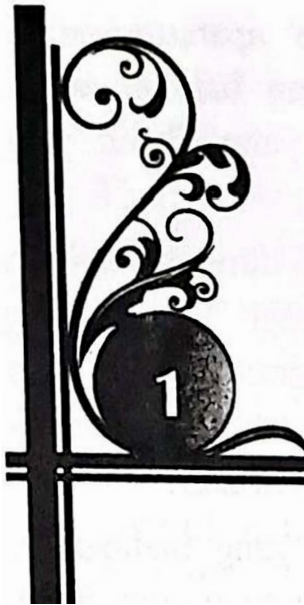
F. Keterampilan Menyimpulkan (<i>Summarising</i>)	148
G. Mengerangka Ulang (<i>Reframing</i>).....	152
H. Keterampilan Mengelola Emosi.....	154
I. Komunikasi Non Verbal	158
J. Keterampilan Mengatur Tempat Duduk dan Ruangan.....	160
10. EPILOG.....	167
DAFTAR PUSTAKA	171
BIODATA PENULIS.....	183

DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Daur Kekerasan	5
Bagan 2 Tujuh Langkah Balas Dendam	7
Bagan 3 Siklus Krisis Interaksi menurut Mediasi Transformatif	8
Bagan 4 Daur Konflik Negatif menurut Mediasi Transformatif	9
Bagan 5 Kontinum Resolusi Konflik.....	19
Bagan 6 Kemungkinan Hasil Mediasi	35
Bagan 7 Kerangka Kerja Mediasi Fasilitatif dan Mediasi Transformatif	55
Bagan 8 Roda Proses Mediasi menurut Hans-Looth.....	70
Bagan 9 Alur Negosiasi dalam Mediasi Fasilitatif	72
Bagan 10 Proses Mediasi yang Tidak Produktif	73
Bagan 11 Memberbesar Kue	74
Bagan 12 Kisaran Nilai dalam Negosiasi Distributif.....	100
Bagan 13 Kemungkinan Hasil Negosiasi Distributif.....	101
Bagan 14 Hubungan Posisi dan Interest	114
Bagan 15 Contoh Penjabaran Posisi–Interest–Opsi	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Asumsi-Asumsi Dasar Beberapa Teori Mediasi ..	46
Tabel 2 Perbandingan Mediasi Evaluatif, Fasilitatif, Transformatif	58
Tabel 3 Peta Interest antara Para Pihak.....	86
Tabel 4 Menjabarkan Interest ke dalam opsi-opsi.....	87
Tabel 5 Proses Opsi ke Solusi	87
Tabel 6 Check List Tahapan Mediasi	90
Tabel 7 Negosiasi Pendekatan Lunak dan Keras	105
Tabel 8 List Interest.....	118
Tabel 9 Identifikasi Bahasa Hidup melalui Analisis Pernyataan.....	120
Tabel 10 Perbedaan Parafrase dengan Penyimpulan.....	152



MEDIASI, SEBUAH ALTERNATIF RESOLUSI KONFLIK

A. Akar Konflik dan Kebutuhan Resolusi Konflik

Konflik atau sengketa menjadi bagian dari dinamika hidup manusia. Konflik maupun sengketa ada di tengah-tengah kita dan di tengah-tengah masyarakat, baik dalam level pribadi, antarpribadi, antarkelompok, antarmasyarakat (komunal), antara masyarakat dengan pemerintah, maupun antarnegara. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab bersama untuk mencari solusi dan mekanisme agar konflik atau sengketa bisa diselesaikan dengan baik. Hal itu tidak bisa dilepaskan dari pemahaman mengenai akar konflik dan pilihan pendekatan dalam menyelesaikan konflik.

Dalam konflik dan sengketa hampir selalu terselip kekerasan. Kekerasan adalah kondisi yang menghambat individu maupun kelompok untuk berkembang. Dalam hubungan keluarga, hubungan kemasyarakatan, maupun hubungan masyarakat dengan negara peluang kekerasan selalu ada, baik kekerasan langsung, kekerasan struktural, maupun kekerasan kultural. Kekerasan langsung adalah berupa tindakan, kata, maupun sikap. Kekerasan

struktural berupa tindakan atau pengabaian aparatus negara terhadap situasi atau kejadian yang merugikan hak-hak warga negara. Kekerasan kultural adalah nilai-nilai yang dianut yang melegitimasi kekerasan langsung dan struktural.

Sebuah konflik, yaitu konflik yang memiliki dimensi luas dan mendalam, pada dasarnya tidak terjadi begitu saja. Ada memang konflik-konflik permukaan, seperti pertengkaran antara dua pengendara sepeda motor yang bersenggolan di jalan hingga keduanya jatuh. Konflik semacam itu tidak memiliki akar.

Berbeda halnya dengan konflik komunal yang melibatkan banyak orang dan korban maupun konflik antara suami dan isteri yang mengakibatkan mereka mengambil jalan terburu, yaitu perceraian. Konflik-konflik semacam itu tentu tidak begitu saja terjadi, melainkan ada kondisi-kondisi sebelumnya yang mendahului. Ada tahap-tahap tertentu yang membuat dua pihak mampu melakukan tindakan kekerasan terhadap pihak lain atau bahkan menghilangkan hidup pihak lain.

Pemahaman terhadap akar konflik menjadi tidak terelakkan untuk memahami struktur konflik. Dalam beberapa narasi tentang kasus konflik, pemicu langsung konflik (*trigger*) diacu sebagai penyebab konflik. Hal itu bisa dipahami karena upaya memahami akar konflik memerlukan pengkajian yang mendalam dengan memperhatikan faktor historis, faktor sosiologis, dan faktor budaya. Trigger menyediakan informasi awal mengenai narasi pecahnya konflik, bukan sebab konflik itu sendiri.

Salah satu teori untuk menjelaskan akar konflik adalah teori kebutuhan (*needs*). Konflik terjadi karena ada ketidaksesuaian kebutuhan (*incompatible needs*) antara dua pihak atau lebih. Penyelidikan mengenai perebutan sumber daya material maupun kebutuhan yang bersifat immaterial menjadi pilihan untuk mencari akar konflik. Kebutuhan tersebut dapat diartikan sebagai kekuatan

motivatif yang didorong oleh keadaan tidak seimbang atau ketegangan yang ada dalam diri individu karena kekurangan satu hal tertentu.¹

Abraham Maslow menyediakan teori yang masih patut diacu untuk melihat kebutuhan manusia. Ia menyusun lima hierarki kebutuhan manusia secara piramidal, yaitu:²

1. Kebutuhan biologi dan fisik, seperti udara, makanan, tempat tinggal, tidur, dan hubungan biologis
2. Kebutuhan akan rasa aman, yaitu melalui keamanan, ketertiban, hukum, dan stabilitas.
3. Kebutuhan untuk mencinta dan dicinta, serta kebutuhan untuk diterima dan menjadi bagian dari orang/kelompok.
4. Kebutuhan akan harga diri (*self-esteem*), yaitu kesadaran untuk memperoleh kemampuan, pengakuan, dan penghormatan dari orang lain.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu kesadaran untuk menyadari potensinya yang paling penuh, seperti menyatakan potensi diri, pemenuhan diri, perkembangan kepribadian, dan pengalaman.

Tingkat kebutuhan tersebut bersifat piramida karena kebutuhan yang atas memerlukan perhatian yang lebih besar untuk dipenuhi terlebih dahulu, baru kebutuhan-kebutuhan selanjutnya. Kebutuhan dengan hirarki yang lebih tinggi mencakup semua manusia dalam berbagai level hidupnya.

¹Definisi tersebut berasal dari Thompson sebagaimana dikutip oleh Len Doyal dan Ian Gough. Thompson menyatakan bahwa *need refer to motivational force instigated by a state of disequilibrium or tension set up in organism because of a particular lack*. Lihat Len Doyal dan Ian Gough. *A Theory of Human Needs*. London: The Macmillan Press Ltd. 1991. h. 35

²Lihat Samuelle E. Wood and Ellen Green Wood. *The World of Psychology*. Boston etc: Allyn and Bacon. 1996. h. 366.

Berbagai kajian konflik banyak mengacu teori kebutuhan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan penekanan masing-masing. Len Doyal dan Ian Gough, misalnya, meskipun mengakui bahwa definisi “kebutuhan” sebagaimana diungkapkan oleh Thompson, yang juga mereka pakai, ia menggunakan dalam pengertian berbeda. Pertama, Doyal dan Gough memandang bahwa rangkaian urut kebutuhan, sebagaimana disampaikan oleh Maslow tersebut tidak sesuai dengan kenyataan. Banyak orang, misalnya, lebih memilih kebutuhan tertentu, seperti aktualisasi diri, dibandingkan keamanan, sebagaimana kasus pemanjat tebing. Kedua, melakukan sesuatu tidak selalu harus dikacaukan dengan pengabsahan empiris maupun normatif. Ia mencontohkan bahwa ada saatnya orang terdorong untuk mengkonsumsi alkohol, yang tidak ia butuhkan, tetapi pada saat yang sama sebenarnya ia membutuhkan diet atau olah raga.³

Teori lain yang juga terinspirasi oleh Maslow, tetapi dengan penekanan terhadap faktor tertentu adalah pendekatan *unity-based*.⁴ Pendekatan *unity-based* beranggapan bahwa pemenuhan kebutuhan biologis sebagai akar konflik tidak membantu menyelesaikan persoalan. Pendekatan tersebut lebih berusaha memberikan tempat kepada kebutuhan non-material sebagai kebutuhan yang sejajar dengan kebutuhan material. Kebutuhan tersebut secara umum meliputi kebutuhan bertahan hidup, kebutuhan akan hubungan dan berasosiasi, dan kebutuhan untuk bertransendensi dari keterbatasan hidup manusia. Dalam konteks

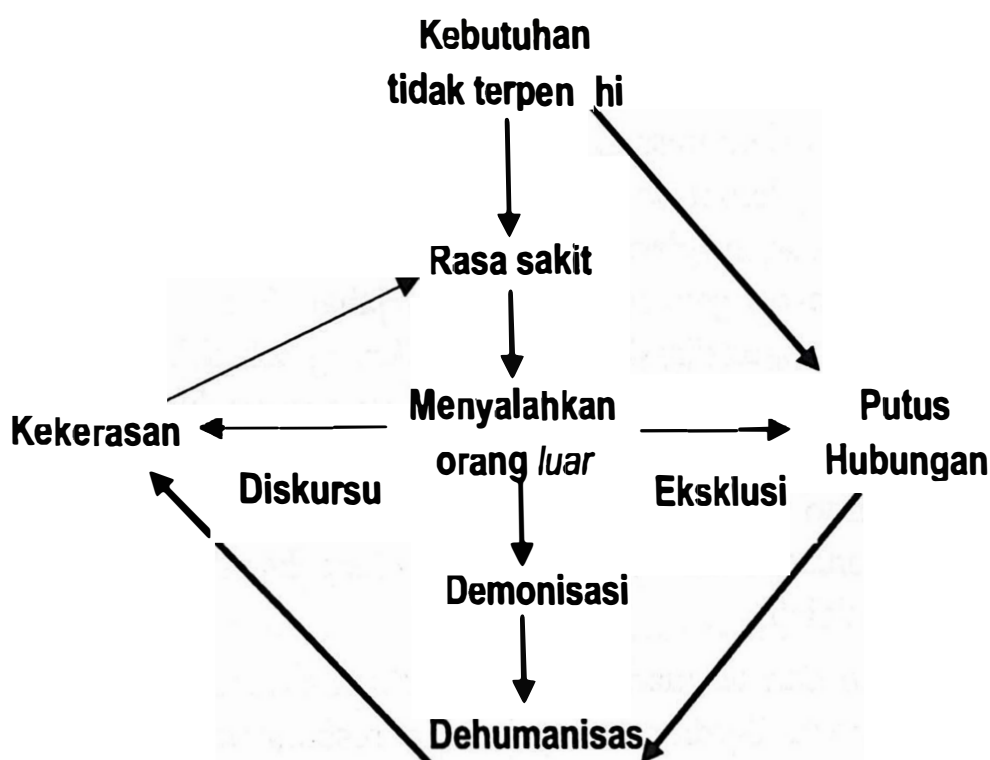
³Lihat Len Doyal dan Ian Gough. *A Theory...* h. 36

⁴Pendekatan *unity-based* adalah pendekatan dalam resolusi konflik dan pendidikan untuk damai (*education for peace*) yang dipelopori oleh Hossein B. Danesh dan Roshan Danesh. Lihat Roshan Danesh and Hossein B. Danesh. “Conflict-Free Conflict Resolution: Process and Methodology.” Paper presented in *Introduction to Unity-Based Conflict Resolution* by Prof. Dr. Roshan P. Danesh in EPU University Stadtschlaining Austria 1-5 Juni 2009.

itu, ada kapasitas manusia yang ikut berperan dalam merespon kebutuhan, yaitu kapasitas pengetahuan, cinta, dan kehendak.⁵

Tidak terpenuhinya kebutuhan manusia dipandang sebagai awal mula lahirnya konflik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi mengakibatkan timbulnya daur konflik, yang bisa digambarkan sebagai berikut:

Bagan 1. Daur Kekerasan



Bagan di atas menggambarkan daur konflik dalam empat tahap utama, yaitu 1) kebutuhan tidak terpenuhi, 2) putus hubungan, 3) dehumanisasi, dan 4) kekerasan. Kekerasan hanya terjadi ketika pihak lain dianggap bukan lagi sebagai manusia sepenuhnya. Hal itu dimulai ketika hubungan antara dua kelompok putus akibat kebutuhan yang tidak selaras. Empat proses utama

⁵Sara Clarke. *Conflict Free Conflict Resolution Higher Education for Peace*. Paper for Higher Education for Peace Conference in Tromso Norway, 4-6 May 2000. h. 4. Downloaded from. www.peace2.uit.no/hefp-contributions/papers/clarke_sara_12.E-2.pdf. 8 June 2009. h. 1-2

tersebut sebenarnya bisa dijelaskan lagi dengan menggunakan tiga alur lain, yaitu 1) rasa sakit akibat tidak terpenuhinya kebutuhan dan 2) proses menyalahkan pihak lain sebagai penanggung jawab rasa sakit yang diderita.

Proses menyalahkan orang lain (*blaming*) memainkan peran penting untuk menuju kekerasan. *Blaming* pada tahap awal mengakibatkan proses eksklusi, yaitu proses mengeluarkan pihak lain dari hubungan internal atau hubungan erat. Hal itu menjadi sebab utama retaknya hubungan dan semakin tegasnya ke-aku-an atau identitas individu atau kelompok. Pada tahap kedua, *blaming* mengakibatkan demonisasi, yaitu penilaian pihak lain sebagai “si jahat”. Proses demonisasi bisa dipahami pula sebagai proses dehumanisasi karena dengan demonisasi, citra manusiawi pihak lain digantikan dengan citra sebagai si jahat. Proses demonisasi adalah proses rasionalisasi kekerasan. *Blaming* sekali lagi berperan dalam menciptakan wacana (diskursus) yang mensahkan tindakan kekerasan atas pihak lain. Terjadinya kekerasan akan memperkuat daur kekerasan dengan memperkuat ke-aku-an atau identitas, proses demonisasi, dan wacana yang mengabsahkan kekerasan terhadap pihak lain.

Bagan dan temuan yang hampir sama dikemukakan oleh Olga Botcharova. Berdasarkan pelatihan resolusi konflik yang ia lakukan untuk kaum agamawan dan pemimpin masyarakat dari Bosnia and Herzegovina, Kroasia, dan Yugoslavia, ia memperoleh beberapa pelajaran penting, yaitu:⁶

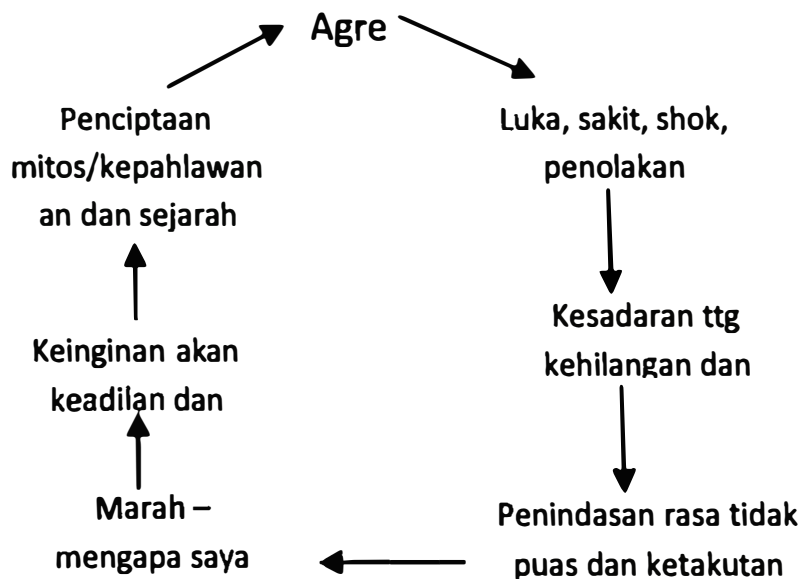
1. Tidak ada pelatihan bagi pemecahan masalah yang mungkin dilakukan sampai perasaan trauma diatasi dan penyembuhan dasar pihak korban dicapai.

⁶Olga Botchoarova. “Implementation of Track Two Diplomacy”. Dalam Raymond G. Helmick. *Forgiveness and Reconciliation: Religion, Public Policy, and Conflict Transformation*. Philadelphia and London: Templantation Foundation Press. 2001. h. 20

2. Mencapai pemaafan, sebagai puncak proses penyembuhan, memungkinkan para pihak untuk bergerak maju ke arah rekonsiliasi
3. Pemaafan tidak dapat diajarkan, disebarkan, atau ditunjukkan, atau dengan jalan lain diajukan oleh pihak luar.
4. Sarana pelatihan paling kuat adalah berbagi cerita oleh para individu dari pihak yang berseberangan. Cerita tersebut bertindak sebagai ikatan awal bagi empati dalam rangka membangun kembali kepercayaan.

Berangkat dari pelajaran tersebut, Olga Botcharova kemudian menyusun sebuah diagram menuju kekerasan, atau dalam bahasa yang ia gunakan adalah “tujuh langkah menuju pembalasan” (*seven steps toward revenge*). Melalui diagram tersebut, ia mencoba melihat dinamika relasi antara korban dan agresi sehingga bisa digunakan untuk mengenali derita korban dan sekaligus gerak maju logis ke arah kekerasan.⁷

Bagan 2. Tujuh Langkah Balas Dendam

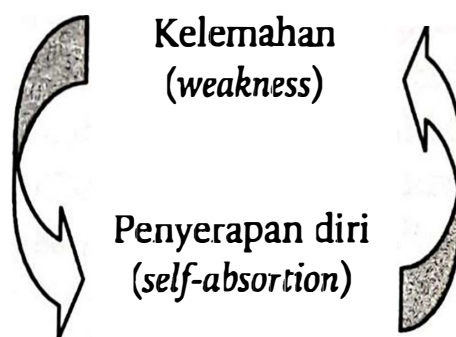


Bagan dalam bentuk berbeda diungkapkan oleh Bush dan Folger, tokoh-tokoh pendiri mediasi transformatif. Mereka berangkat dari premis bahwa krisis interaksi adalah awal dari

⁷*Ibid.* h. 21

konflik. Mereka menyebut krisis interaksi itu sebagai interaksi konflik negatif (*negative conflict interaction*). Krisis itu berpusat pada daur kelemahan dan penyerapan diri, atau perhatian kepada diri sendiri. Konflik mengakibatkan perasaan lemah dalam diri sendiri dibandingkan dengan keadaan sebelum konflik. Perasaan lemah tersebut menimbulkan penyerapan diri, yaitu para pihak semakin terfokus kepada diri sendiri. Dalam kondisi tersebut, seberapa pun kuat seseorang, ia akan merasa lemah, dan seberapa pun banyak perhatian dari orang lain, ia tetap terfokus kepada diri sendiri.⁸

Bagan 3. Siklus Krisis Interaksi menurut Mediasi Transformatif



Daur interaksi negatif tersebut akan diikuti dengan spiral konflik negatif (*negative conflict spiral*). Interaksi tersebut terjadi dalam hubungan timbal balik, yaitu semakin lemah diriku kurasakan, semakin bermusuhan dan dekat aku terhadapmu. Semakin bermusuhan aku terhadapmu, dan semakin kau bereaksi sama terhadapku, semakin lemah aku merasa. Proses itu akan berlanjut dengan lingkaran setan ketidakberdayaan dan demonisasi, sebagaimana berikut:

⁸Robert A Baruch Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Fransisco: Jossey-Bass A Willey Imprint. 2005. h. 49-50

Bagan 4⁹.
Daur Konflik Negatif menurut Mediasi Transformatif

Negatif
Destruktif
Alienasi
Demonisasi

Untuk memutus daur kekerasan atau daur konflik negatif tersebut diperlukan usaha-usaha sistematis. Ada beberapa resolusi konflik yang bisa dilakukan, seperti rekonsiliasi, mediasi, maupun arbitrase. Bush dan Folger memilih mediasi sebagai sarana melakukan pengakuan terhadap pihak-pihak yang terlibat konflik dan sekaligus melakukan pemberdayaan terhadap mereka agar bisa membangun persepsi diri dan hubungan yang positif.

B. Mediasi: Sebuah Alternatif

Mediasi sebenarnya telah ada semenjak lama. Boleh jadi, keberadaan mediasi setara keberadaan manusia itu sendiri. Marx menyatakan bahwa konflik terjadi ketika manusia mulai mengenai kepemilikan pribadi. Kalau pendapat itu digunakan maka mediasi sudah barang tentu ada semenjak manusia mengenal kepemilikan pribadi karena ketika terjadi konflik tentu ada yang mencoba untuk meleraikannya.

Di kalangan masyarakat tradisional sendiri, pranata semacam mediasi telah dikenal. Masyarakat Indonesia mengenal istilah musyawarah, yaitu upaya untuk mencari solusi bersama yang melegakan semua pihak. Christopher Moore, seorang pakar mediasi, memasukkan musyawarah itu sebagai bentuk mediasi tradisional. Biasanya mediasi di kalangan masyarakat tradisional dilakukan oleh tokoh masyarakat, tokoh agama, dan orang-orang

⁹*Ibid.* h. 49-50

yang dituakan.¹⁰ Ketika anggota masyarakat bertikai dengan sesama dan mereka tidak mampu menyelesaikan sendiri, mereka mendatangi tokoh masyarakat untuk memfasilitasi agar kedua belah pihak atau beberapa pihak yang bersengketa bisa mencari pemecahan masalahnya. Sampai saat ini pun, kebiasaan semacam itu masih hidup di kalangan masyarakat Indonesia. Para kiai atau tokoh agama lain dan juga ketua RT atau ketua RW melaksanakan pelayanan sukarela kepada masyarakat demi menjaga hubungan yang harmonis dan rukun di antara anggota masyarakat.

Meskipun telah lama dikenal dan dipraktekkan secara tradisional oleh masyarakat, mediasi sendiri sebagai sebuah model penyelesaian sengketa dan konflik yang terstruktur adalah fenomena yang baru. Mediasi modern yang menjadi pembicaraan kita sekarang ini baru dikembangkan sekitar tahun 1960-an di kalangan masyarakat Barat. Baru pada tahun 1990-an mediasi modern mulai dikenal di kalangan masyarakat Indonesia secara terbatas. Akibatnya, banyak orang yang belum mengenal mediasi sebagai sebuah disiplin atau pendekatan dalam penyelesaian konflik yang profesional.

Penyelesaian konflik yang dipandang resmi dan mapan oleh masyarakat sampai saat ini adalah dunia peradilan. Pengadilan dipandang sebagai tempat pencarian keadilan dan sebagai ujung tombak penegakan keadilan. Meskipun secara historis usia penyelesaian sengketa melalui pengadilan mungkin saja tidak lebih tua dibandingkan mediasi, dunia peradilan menjadi ikon bagi penyelesaian sengketa di kalangan masyarakat. Di Indonesia, banyak kasus yang diajukan ke pengadilan dari tingkat pengadilan tinggi sampai kasasi sampai-sampai banyak perkara menumpuk di Mahkamah Agung. Itu adalah cermin betapa dunia peradilan

¹⁰Lihat Christopher W. Moore. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Fransisco: Jossey-bass. 2003. p. 20-23.

menjadi sandaran bagi anggota masyarakat untuk mencari penyelesaian masalah mereka.

Kenyataan itu membuat dunia peradilan menjadi wacana dominan dalam penyelesaian sengketa. Penyelesaian masalah melalui pengadilan adalah pilihan utama dan saluran yang dipandang resmi mewakili kepedulian negara dalam membantu warga menyelesaikan masalah di antara mereka. Sementara itu, mediasi yang telah lama ada masih menjadi wacana marjinal, alias pilihan kedua atau ketiga, walaupun secara tradisional mediasi pun juga berperan dalam membantu masyarakat menjadi jalan keluar permasalahannya sehari-hari. Karena itulah, mediasi kemudian disebut sebagai *alternative dispute resolution* (ADR), yaitu penyelesaian sengketa alternatif.

Perbandingan kondisi mediasi dibandingkan dengan penyelesaian lewat jalur pengadilan (litigasi) sama dengan kondisi dunia kedokteran dibandingkan dengan penyembuhan oleh tabib. Apabila dilacak, pengobatan oleh tabib secara tradisional dengan obat dari bahan herbal telah lama dikenal di kalangan masyarakat. Dunia kedokteran adalah fenomena modern yang diperkenalkan oleh orang-orang Barat, meskipun praktek kedokteran telah ada semenjak lama di masa peradaban Cina maupun peradaban Islam. Namun secara umum kedokteran sebagai sebuah institusi adalah sebuah fenomena modern. Hanya saja, saat ini kedokteran mewakili wacana dan institusi pengobatan atau penyembuhan yang dominan, sedangkan tabib atau dukun menempati posisi yang marjinal sehingga disebut dengan “pengobatan alternatif”.

Jadi, istilah alternatif yang disandang oleh mediasi sebenarnya adalah hasil proses sejarah yang menempatkan penyelesaian masalah melalui jalur pengadilan (litigasi) sebagai lakon utama, meskipun sebenarnya mediasi telah lama dipraktikkan oleh masyarakat secara sederhana dan sampai sekarang secara efektif masih bekerja dalam penyelesaian masalah di kalangan masyarakat.

Saat ini, dengan semakin banyaknya kasus sengketa dan konflik yang terjadi di kalangan masyarakat yang membuat pengadilan kewalahan untuk menangani semua secara cepat, keinginan untuk mencari jalur alternatif itu semakin besar. Ada tren kuat untuk mengangkat penyelesaian masalah yang selama ini dipandang marjinal (mediasi) sebagai bagian dari jalur resmi penyelesaian sengketa. Di Indonesia sendiri melalui Peraturan Mahkamah Agung Nomor 1 Tahun 2008, mediasi wajib dilakukan untuk kasus-kasus perdata yang dibawa ke pengadilan sebelum diselesaikan oleh sidang pengadilan. Di negara-negara maju, seperti Amerika, Belanda, dan Australia, mediasi telah menjadi pilihan yang sejajar dengan dunia pengadilan. Masyarakat telah dengan sadar memilih mediasi dalam menyelesaikan sengketa mereka. Ribuan kasus setiap tahunnya diajukan untuk diselesaikan lewat jalur mediasi.

Tren itu muncul karena dalam masyarakat sekarang ini kebutuhan untuk penyelesaian masalah secara singkat dan efisien serta dengan biaya yang lebih murah semakin menguat sejalan dengan watak masyarakat modern. Melalui mediasi, kasus sengketa bisa diselesaikan dalam waktu dua atau tiga jam saja. Bandingkan dengan penyelesaian lewat jalur pengadilan yang bisa memakan waktu berbulan-bulan.

Di samping itu, ketika sebuah permasalahan dapat diselesaikan melalui proses mediasi, maka ada peluang yang lebih besar untuk perbaikan hubungan antara pihak-pihak yang bersengketa. Hal itu dimungkinkan karena mediasi tidak dimaksudkan untuk mencari siapa yang benar dan siapa yang salah sehingga salah satu pihak akan dimenangkan dan pihak lain dikalahkan. Mediasi berupaya mencapai pemecahan yang membuat semua pihak menjadi pemenang (*win-win solution*). Beberapa mazhab mediasi bahkan secara idealis ingin menciptakan hubungan yang lebih baik antara pihak-pihak yang bersengketa

selama proses mediasi dengan menciptakan saling pengertian dan kerjasama untuk mencari solusi bersama.

Tentu saja semua nilai plus mediasi itu tidak serta merta membuat mediasi mampu untuk menggantikan seluruh peran pengadilan. Ada kasus-kasus yang masih lebih relevan di tangani oleh pengadilan, seperti kasus korupsi dan pidana berat. Paling tidak, dengan mediasi masyarakat tidak hanya punya satu pilihan dari negara untuk penyelesaian masalah sengketa atau konfliknya. Mediasi saat ini telah bergerak dari posisinya yang sangat marginal ke arah pengakuan yang lebih besar dari negara.

Hal itu terjadi karena mediasi memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh proses litigasi, antara lain:¹¹

1. Efisiensi waktu. Proses mediasi dalam satu sesi berlangsung dua sampai lima jam dan bisa diselesaikan dalam satu sampai tiga sesi saja. Hal itu jauh lebih cepat dibandingkan dengan proses di pengadilan yang bisa berlangsung sampai bertahun-tahun.
2. Pemecahan masalah secara *win-win solution*. Mediasi menyediakan mekanisme agar pemecahan masalah dilakukan oleh para pihak dan untuk kepentingan kedua belah pihak sehingga mediasi membuka peluang bagi pemecahan masalah yang menguntungkan semua pihak yang bersengketa.
3. Adanya peluang menyelamatkan hubungan ketika masalah terselesaikan. Karena pemecahan masalah dalam mediasi bisa memenuhi kebutuhan semua pihak, tanpa ada pihak yang dikalahkan maka resiko terputusnya hubungan akibat pertarungan menang-kalah, seperti terjadi di pengadilan, dapat dihindari.

¹¹Bandingkan dengan Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation: Principle, Process, Practice*. Singapore, Malaysia, Hongkong: Butterworths Asia. 2000. h. 35

4. Berorientasi ke depan karena dalam mediasi pembuktian tentang apa yang terjadi dan siapa benar-siapa salah bukan menjadi asas penyelesaian masalah, melainkan bagaimana kedua belah pihak bisa mencari solusi yang disepakati bersama untuk ke depan. Kedua belah pihak difasilitasi untuk berpikir ke depan, bukan untuk membuktikan siapa yang benar dan siapa yang salah kemarin atau pada waktu yang lalu.
5. Adanya upaya menyelamatkan muka, terutama dalam kasus-kasus yang menyangkut nama baik dan citra personal maupun lembaga. Dalam kasus-kasus di pengadilan, seringkali kedua belah pihak rela mengeluarkan biaya yang lebih besar dibandingkan nilai benda atau tanggungan yang dipersengketakan. Hal itu dilakukan karena kedua belah pihak tidak lagi melihat nilai ekonomi sengketa, tetapi sudah melihat kepada harga diri. Tidak mengherankan apabila kasus sengketa masalah cangkul bisa sampai ke tingkat kasasi. Dalam mediasi, ada prinsip kerahasiaan dan prinsip *win-win solution* yang menjamin kedua belah pihak tidak akan dipermalukan akibat kekalahan.

Kelebihan-kelebihan itulah yang akan menjadikan mediasi mampu berdiri sejajar dengan dunia peradilan. Mediasi bisa memainkan peran sebagai *alternative dispute resolution* (ADR) yang utama sehingga secara sinergis akan membantu menciptakan masyarakat yang lebih damai bersama dengan dunia peradilan maupun ADR yang lain.

Profesi mediator pun saat ini mulai dilirik banyak orang sebagai profesi yang menjanjikan. Di negara maju, profesi mediator sudah menjadi profesi yang mapan. Hans Looth, praktisi mediasi di Belanda, dengan payung *Confluence*-nya telah malang melintang dalam penyelesaian sengketa, utamanya sengketa dalam bidang bisnis. Para pelaku bisnis memilih mediasi karena lebih hemat waktu dan hemat biaya serta mencegah tersebarnya persoalan mereka yang membuat citra mereka mungkin akan terganggu.

Melalui mediasi, para pelaku bisnis justru memperoleh kemungkinan solusi yang tidak terpikirkan sebelumnya yang akan membuat kedua belah pihak diuntungkan atau minimal tidak ada yang dirugikan. Mereka juga bisa menyelamatkan hubungan potensial untuk kerjasama di masa mendatang.

Mahkamah Agung pun telah memberikan pengesahan terhadap beberapa lembaga mediasi, seperti Walisongo Mediation Center (WMC) di Semarang, Pusat Mediasi Nasional (PMN), dan Indonesian *Institute for Conflict Transformation* (IICT) di Jakarta, untuk melakukan pelatihan mediasi dan memberikan sertifikat bagi mediator non-hakim. Apabila seseorang telah mengikuti training yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga mediasi tersebut, maka ia berhak untuk menangani kasus mediasi di pengadilan. Profesi mediator itu bisa menjadi profesi yang sama pentingnya dengan hakim atau penasehat hukum.

Secara umum mediasi telah membantu penyelesaian konflik yang berskala besar maupun kecil. Johan Galtung membagi konflik menjadi empat, yaitu konflik mikro (antarindividu), konflik meso (konflik dalam masyarakat), konflik makro (antarnegara dan bangsa), dan mega konflik (antarregion dan peradaban).¹²

Konflik pemerintah RI dengan Gerakan Aceh Merdeka akhirnya juga diselesaikan melalui jalur mediasi oleh mediator dari Finlandia. Konflik di Ambon dan Poso pun juga diselesaikan melalui jalur mediasi dalam Malino I dan Malino II. Pada level internasional, Johan Galtung pun telah menyelesaikan berbagai kasus antar negara melalui mediasi. Contohnya adalah pertikaian perbatasan antara Peru dan Ekuador dimana masing-masing negara mengklaim wilayah itu sebagai wilayahnya dan siap untuk bertempur mempertahankannya. Akhirnya sengketa itu dapat diselesaikan melalui jalan damai dengan menjadikan wilayah

¹²Lihat Johan Galtung. *Transcend and Transform, an Introduction to Conflict Work*. London: Pluto Press. 2004.

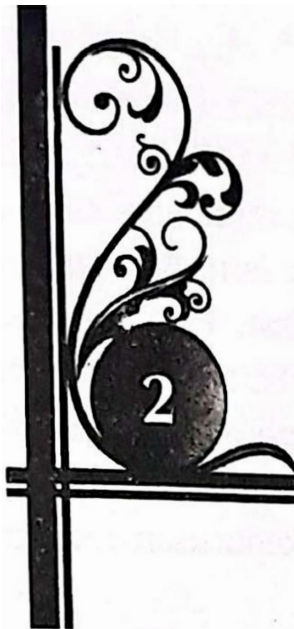
perbatasan itu sebagai taman bersama dimana warga kedua belah pihak bebas untuk memasukinya.¹³

Sementara itu, konflik-konflik berskala kecil (konflik interpersonal) pun telah banyak yang diselesaikan melalui jalur mediasi. Mediasi dipilih di berbagai negara maju untuk menangani sengketa, baik dalam bidang bisnis, rumah tangga maupun pertetangaan. Peran mediasi di negara-negara maju bahkan sudah sejajar dengan pengadilan dengan banyaknya kasus persengketaan yang diajukan dan diselesaikan melalui proses mediasi.

Hal itu menunjukkan bahwa mediasi benar-benar bisa menjadi tawaran alternatif penyelesaian konflik dan sengketa dalam berbagai levelnya, baik konflik level interpersonal, komunal, intrastate, antarnegara, bahkan antarperadaban. Kemampuan mediasi untuk menjamah berbagai level konflik itu ditentukan oleh perspsi masyarakat mengenai mediasi, yang berarti diperlukan sosialisasi, khususnya di Indonesia. Mediasi akan bisa berperan besar ketika masyarakat menyadari berbagai kelebihan yang bisa diperoleh dengan penyelesaian masalah melalui mediasi.

Terlebih, dengan semakin kompleks persoalan sosial yang terjadi saat ini dan beratnya tugas lembaga peradilan, maka mediasi menjadi pilihan yang masuk akal. Kompleksitas persoalan sosial yang terjadi akibat modernisasi, perubahan sosial dan demografi menuntut pilihan-pilihan yang lebih banyak bagi masyarakat untuk menyelesaikan masalahnya. Oleh karena itu, mediasi berpeluang untuk menjadi alternatif yang handal dalam membantu masyarakat untuk mencapai perdamaian dan menghindari biaya yang lebih besar akibat konflik. □

¹³Lihat dalam *Ibid.* h. 79-81; dan Johan Galtung. *50 Years, 100 Peace and Conflict Perspective*. Ttp: Kolophon Press. 2008. h. 100-101.



MEDIASI DAN RESOLUSI KONFLIK

A. Peta Umum Resolusi Konflik

Sebagaimana disebutkan di muka, mediasi adalah termasuk *Alternative Dispute Resolution* (ADR). Istilah *dispute* biasanya diterjemahkan dengan sengketa. Sengketa dan konflik adalah dua hal yang hampir sama. Sengketa biasanya mengacu kepada pertentangan kepentingan antar dua orang atau dua kelompok. Sementara itu konflik memiliki pengertian yang lebih luas, mencakup pertentangan kepentingan maupun pertentangan nilai. Konflik bisa juga merupakan sengketa yang berkepanjangan yang berskala yang lebih luas. Dalam tulisan ini istilah resolusi konflik dan resolusi sengketa digunakan dengan pengertian yang bisa saling menggantikan.

Agar mediasi bisa menjadi sebuah pendekatan yang mandiri dan unik, ia harus memiliki ontologi atau *subject matter* yang jelas. Mediasi bukan satu-satunya sarana resolusi konflik, melainkan hanya salah satunya saja. Ada beberapa resolusi konflik yang dikenal, sebagai dikategorikan sebagai resolusi konflik alternatif dengan alasan sebagaimana diterangkan di muka. Mediasi berkembang sebagai bentuk alternatif dari penyelesaian masalah sengketa dan konflik yang secara formal berada di tangan

pengadilan. Oleh karena itu mediasi sering disebut juga sebagai *alternatif dispute resolution* (ADR) karena mediasi menawarkan pemecahan masalah tidak melalui institusi dominan pengadilan. Keberadaan mediasi akan menjadi jelas ketika ia dihadapkan atau diperbandingkan dengan resolusi konflik yang lain. Saat ini ilmu mengenai ADR telah berkembang sangat pesat. Para ahli telah merumuskan praktik-praktik ADR menjadi beberapa bidang yang bisa dibedakan antara satu dengan yang lain. Semua ADR memiliki persamaan dan perbedaan, yang nanti akan dibahas lebih lanjut. Berbagai ADR, bersama dengan litigasi dan keputusan legislatif, dimasukkan dalam kerangka resolusi konflik.

Resolusi konflik adalah upaya untuk pemecahan konflik sehingga ketegangan dan kekerasan yang terjadi dapat dihilangkan atau dicairkan. Upaya resolusi konflik tertuju pada berbagai penyebab konflik dan mengupayakan untuk membangun hubungan baru dan abadi antar pihak atau kelompok-kelompok yang bermusuhan/bersengketa. Istilah yang sering digunakan pula untuk mediasi yang bersifat praktis, yaitu sekedar bagaimana perselisihan selesai, adalah *conflict settlement*.¹⁴ Dalam mediasi *settlement* masalah hubungan tidak terlalu diperhatikan karena orientasi utamanya adalah konflik atau sengketa terselesaikan.¹⁵

¹⁴Istilah *conflict settlement* dalam studi mengenai konflik memiliki konotasi bahwa tujuan utamanya adalah berhentinya kekerasan melalui kesepakatan. Namun, karena orientasinya adalah kesepakatan tidak jarang konflik atau sengketa muncul kembali karena akar persoalan tidak tersentuh. Lihat Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse, dan Hugh Miall. *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge and Malden: Polity Press. 2005. h. 29 dan Simon Fisher etc. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London, New York: Zed Books, Ltd. 2000. h. 7-8.

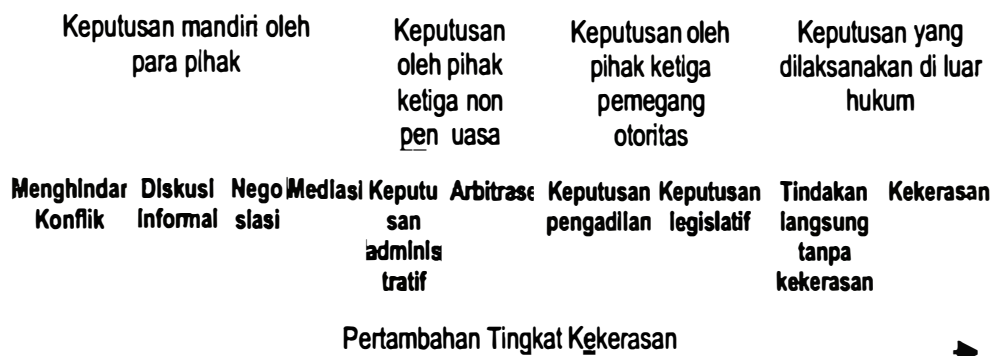
¹⁵Lihat Stephen W. Littlejohn dan Kathy Domenici. *Engaging Communitaion in Conflict: Systemic Practice*. London, New Delhi: Sage Publication, Inc. 2001. h. 61-67. Keduanya menyebut mediasi dengan landasan *settlement* sebagai *settlement facilitation*, yaitu satu bentuk mediasi yang keras (hard). Meskipun mereka berpendapat bahwa *settlement*

Sementara itu, istilah transformasi konflik lebih bersifat ideal dan menyeluruh, khususnya menyangkut konflik yang memiliki dimensi hubungan yang kuat.

Dalam tulisan ini, istilah resolusi konflik lebih dipilih untuk mewadahi mediasi. Berdasarkan tabel *continuum of conflict resolution* (alur resolusi konflik) yang ditulis oleh Christopher W. Moore, mediasi dimasukkan kedalam penyelesaian masalah oleh para pihak itu sendiri, bukan oleh pihak ketiga.

Bagan 5

Kontinum Resolusi Konflik¹⁶



Dalam tabel tersebut, mediasi masuk dalam kategori pembuatan keputusan secara mandiri oleh para pihak, bukan oleh pihak ketiga. Para pihaklah yang harus mencari solusi bersama yang menyenangkan semua pihak (*win-win solution*). Keberadaan orang ketiga hanya berfungsi sebagai fasilitator yang membantu melancarkan arus komunikasi yang terputus akibat kibat persengketaan yang terjadi antara kedua belah pihak. Mediator tidak bertindak untuk memberikan solusi atau jawaban benar-

facilitation memang kurang memiliki visi hubungan, tetapi ada kasus-kasus yang memang persoalan hubungan tidak terlalu perlu diberi penekanan. Di situlah *settlement facilitation* itu memiliki peran penting.

¹⁶Christopher W. Moore. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Fransisco: Jossey-bass, 2003. h. 7

salah, melainkan menjaga agar negosiasi antara kedua belah pihak terjadi secara sehat.

Selain penggambaran ragam resolusi konflik dengan menggunakan kontinum resolusi konflik, sebagaimana tampak dalam bagan di atas, ada pula penggambaran ragam resolusi konflik dengan menekankan kepada pemetaan hubungan antara ragam dalam kaitannya dengan pelaku resolusi, sebagaimana tampak berikut ini:¹⁷

1. *Self* (diri sendiri), yaitu penyelesaian konflik secara sepihak atau diputuskan oleh salah satu pihak dan dilakukan oleh salah satu pihak. Resolusi konflik yang bersifat sepihak itu terbagi menjadi dua, yaitu:
 - a. *Denial* (penolakan) atau penghindaran, yaitu ketika pihak dalam menghadapi konflik/sengketa memilih untuk menghindari konflik dan menganggapnya tidak ada. Ia tidak melakukan upaya-upaya yang diperlukan, baik berupa dialog, negosiasi, maupun mediasi.
 - b. *Self help* (menolong diri sendiri), yaitu dengan jalan memaksakan kehendaknya kepada orang lain. Resolusi konflik dengan cara menolong diri sendiri biasanya membawa kepada kekerasan atau peperangan.
2. *With others* (bersama orang lain), yaitu para pihak berusaha menyelesaikan masalah bersama dengan pihak lainnya. Dalam penyelesaian masalah ini terjadi dialog dan komunikasi, dengan hasil akhir disepakati oleh kedua belah pihak. Ragam resolusi konflik yang diselesaikan bersama orang lain adalah negosiasi dan mediasi.
 - a. Negosiasi adalah proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang berkepentingan mencari penyelesaian

¹⁷Bandingkan dengan Achmad Gunaryo. *Negosiasi dan Mediasi, Resolusi Konflik Non-Litigatif*. Semarang: Bahan untuk Pelatihan Mediator Profesional Walisongo Mediation Center. 2011. h. 17.

- masalah yang menguntungkan pribadi atau bersama atau proses dimana minimal dua pihak dengan posisi atau kebutuhan yang berbeda berupaya untuk mencapai kesepakatan.
- b. Mediasi adalah bentuk negosiasi yang difasilitasi oleh pihak ketiga yang netral.
3. *By others* (oleh orang lain), yaitu para pihak karena gagal menyelesaikan masalah secara bersama, maka mereka meminta bantuan pihak ketiga yang fungsinya bukan sekedar memfasilitasi komunikasi atau negosiasi antara kedua belah pihak, melainkan sebagai pemberi kata pemutus: siapa benar-siapa salah, siapa yang berhak-siapa yang tidak berhak, dan siapa yang menanggung berkewajiban. Penyelesaian masalah oleh orang lain itu antara lain adalah arbitrase dan litigasi.
- a. Arbitrase adalah cara penyelesaian sengketa perdata di luar peradilan umum yang didasarkan pada perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis oleh para pihak yang bersengketa.¹⁸
 - b. Litigasi adalah proses penyelesaian sengketa melalui pengadilan.¹⁹

Ragam resolusi konflik di atas menekankan kepada perspektif siapa pelaku resolusi konflik dan ragam cara apa yang umumnya digunakan. Secara umum penyelesai masalah menurut peta di atas adalah 1) diri sendiri, 2) bersama orang lain dan 3) oleh orang lain. Penyelesaian masalah atau resolusi konflik oleh diri sendiri tidak disarankan dalam ilmu resolusi konflik karena hal tersebut beresiko tidak menyelesaikan masalah, melainkan justru

¹⁸Lihat UU No. 30 Tahun 1999 tentang *Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa*, Pasal 1 angka 1

¹⁹Lihat Achmad Gunaryo. *Negosiasi dan Mediasi, Resolusi Konflik Non-Litigatif*. Bahan Pelatihan Mediator Profesional Walisongo Mediation Center. 2011. h. 17

memperburuk masalah. Resolusi konflik yang disarankan dalam perspektif resolusi konflik adalah penyelesaian masalah bersama antara kedua belah pihak, yang di dalamnya ada negosiasi dan mediasi. Sementara itu penyelesaian masalah oleh orang lain adalah alternatif terakhir atau jalan darurat ketika penyelesaian bersama tetap menemui jalan buntu.

B. Persamaan dan Perbedaan Mediasi dengan Resolusi Konflik lain

Dari berbagai resolusi konflik yang ada di atas, khususnya resolusi konflik yang melibatkan penyelesaian masalah secara bersama oleh kedua belah pihak atau penyelesaian masalah oleh pihak ketiga (orang lain) memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan dan perbedaan itulah yang akan menentukan posisi masing-masing bentuk resolusi konflik dan menjadi pijakan pembangunan disiplin keilmuan atau disiplin kerja masing-masing.

1. Antara Mediasi dan Negosiasi

Resolusi konflik yang masuk dalam kategori penyelesaian bersama antara kedua belah pihak atau pihak-pihak yang bersengketa adalah negosiasi dan mediasi. Keduanya memiliki persamaan, yaitu:

- a. Penyelesaian bersama oleh para pihak
- b. Didasarkan atas kesepakatan kedua belah pihak
- c. Bersifat sukarela sehingga legitimasinya didasarkan atau konsensus antara kedua belah pihak
- d. Tidak mengikat (*nonbinding*), kecuali apabila kedua belah pihak menginginkan keputusan itu mengikat (disahkan sebagai perjanjian).

Adapun perbedaan antara mediasi dengan negosiasi antara lain adalah:

- a. Adanya fasilitasi pihak ketiga dalam mediasi, yang tidak ada dalam negosiasi

- b. Adanya proses pemberdayaan akibat fasilitasi pihak ketiga dalam mediasi, yang sulit tercapai dalam negosiasi
- c. Ada proses pendidikan dalam mediasi utamanya tentang bagaimana para pihak harus bersikap terhadap pihak lain dan permasalahan yang mereka hadapi serta bagaimana langkah-langkah yang akan mereka tempuh selama proses mediasi, yang semua itu tidak ada dalam negosiasi.
- d. Proses mediasi dibimbing oleh kode etik, sementara dalam negosiasi umumnya tidak memiliki kode etik.
- e. Tahap-tahap mediasi terdefinisi secara jelas dan dipahami oleh kedua belah pihak akibat proses pendidikan yang dilakukan oleh mediator, sedangkan dalam negosiasi tahap-tahap tersebut bersifat cair dan kurang terdefinisi.

20

Pembedaan itu tidak dimaksudkan untuk mengabaikan kenyataan bahwa inti proses mediasi adalah negosiasi. Metode *Confluence*, misalnya, secara eksplisit memasukkan negosiasi sebagai salah satu tahap dalam mediasi, yaitu tahap pencarian interest, opsi, dan solusi bersama. Namun, adanya pihak ketiga dan struktur proses yang lebih sistematis dalam mediasi membuat mediasi memiliki nilai plus dibandingkan dengan negosiasi.

2. Antara Mediasi dan Arbitrase

Mediasi juga bisa dibedakan secara jelas dengan arbitrase. Arbitrase adalah penyelesaian sengketa melalui bantuan pihak ketiga dimana pihak ketiga punya wewenang untuk memutuskan benar dan salah. Pada dasarnya arbitrase sama dengan litigasi (proses peradilan), yaitu 1) keduanya meletakkan pihak ketiga

²⁰Bandingkan uraian di atas dengan David Spencer dan Michael Brogan. *Mediation, Law and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 2006. h. 22

sebagai pihak yang berwenang menentukan benar dan salah dan 2) keduanya menganut *zero sum game* (permainan menang dan kalah). Perbedaan keduanya adalah bahwa arbitrase dilakukan oleh pihak ketiga baik hakim maupun nonhakim, tetapi tidak dilakukan dalam proses peradilan, sedangkan litigasi dilakukan hanya oleh hakim dalam proses peradilan.

Antara mediasi dan arbitrase memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan antara mediasi dan arbitrase adalah:

- a. Keduanya adalah bentuk resolusi konflik.
- b. Adanya pihak ketiga yang membantu penyelesaian masalah.
- c. Pihak ketiga membantu menyediakan situasi atau memfasilitasi proses agar kedua belah pihak atau para pihak yang bersengketa atau bertikai dapat berkomunikasi dan menyelesaikan masalah mereka.

Namun demikian, ada perbedaan mendasar antara mediasi dan arbitrase, yaitu:

- a. Pihak ketiga dalam mediasi hanya bertindak sebagai fasilitator dan tidak berperan dalam memberikan keputusan atas hasil pembicaraan antara kedua belah pihak, sedangkan pihak ketiga dalam arbitrase berperan dalam memberikan keputusan akhir kepada para pihak.
- b. Mediasi umumnya menganut prinsip *win-win solution*, yaitu upaya mencari solusi yang bisa diterima kedua belah pihak dan semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan para pihak, sedangkan arbitrase menganut prinsip *zero sum game* (permainan menang kalah) karena arbitrator memutuskan siapa yang menang dan yang kalah dan siapa yang berhak dan yang berkewajiban.
- c. Dalam mediasi, proses pembuktian bukan menjadi asas penyelesaian masalah dan tidak dituntut dalam prosesnya, sedangkan dalam arbitrase pembuktian sangat penting dan dituntut dari para pihak.

3. Antara Mediasi dan Litigasi

Sebagaimana hubungan antara mediasi dan arbitrase, antara mediasi dan litigasi pun pada dasarnya memiliki titik-titik persamaan dan titik-titik perbedaan. Persamaan antara mediasi dan litigasi adalah:

- a. Keduanya adalah bentuk resolusi konflik.
- b. Adanya pihak ketiga yang membantu penyelesaian masalah
- c. Pihak ketiga membantu menyediakan situasi atau memfasilitasi proses agar kedua belah pihak atau para pihak yang bersengketa atau bertikai dapat berkomunikasi dan menyelesaikan masalah mereka.

Namun di antara kedua bentuk resolusi konflik tersebut terdapat beberapa perbedaan yang mendasar, yaitu:

- a. Adanya akomodasi interest dan kebutuhan para pihak dalam mediasi, sedangkan dalam litigasi yang terjadi adalah penguatan hak dari salah satu pihak. Itulah mengapa dalam litigasi terjadi *zero sum game* (permainan menang dan kalah), sedangkan dalam mediasi terjadi *win-win solution* atau setidaknya kompromi.
- b. Mediasi didasarkan prinsip sukarela dan tidak memaksa, sedangkan keputusan litigasi bersifat memaksa dan mengikat.
- c. Proses mediasi cenderung longgar dan memperhatikan dinamika komunikasi antara para pihak, sedangkan dalam proses litigasi proses dibimbing oleh prosedur yang baku, sebagaimana diatur dalam hukum acara.
- d. Pembuktian dalam mediasi bukan menjadi asas yang utama, meskipun bisa dilakukan karena mediasi lebih menekankan visi ke depan bagaimana para pihak bisa mencari jalan keluar bersama dari permasalahan atau sengketa yang mereka hadapi. Sebaliknya, dalam proses litigasi pembuktian menempati posisi sentral sebagai dasar pengabilan keputusan. Akibatnya, proses litigasi lebih tefokus kepada masa lalu.
- e. Proses penyelesaian masalah dalam mediasi bersifat kolaboratif, yaitu proses bersama oleh para pihak untuk mencapai

kata sepakat. Sementara itu, dalam proses litigasi, yang terjadi adalah proses pertentangan karena masing-masing pihak dituntut untuk membuktikan klaim masing-masing.²¹

Selain persamaan dan perbedaan antara mediasi dengan arbitrase dan litigasi di atas, ada pula persamaan dan perbedaan lainnya. Baik mediasi, di satu sisi, maupun arbitrase dan litigasi, di sisi lain, tetap memperhatikan asas-asas keadilan. Keadilan diakui sebagai kebutuhan dalam ketiga bentuk resolusi konflik tersebut.

Hanya saja, konsep keadilan yang dianut oleh mediasi berbeda dengan konsep yang dianut oleh arbitrase dan litigasi. Mediasi berlandaskan prinsip keadilan partisipatoris atau restoratif, sedangkan arbitrase dan litigasi menganut keadilan retributif.²²

Keadilan retributif adalah keadilan yang memberikan balasan kepada pihak yang salah dan memberikan hak kepada mereka yang benar. Keadilan retributif adalah bentuk keadilan yang umumnya dilaksanakan oleh otoritas penguasa atau negara, yaitu dengan memberikan hukuman bagi orang yang bersalah atau membagi nilai yang dipersengketakan. Hukuman dipahami sebagai keniscayaan moral dalam menyikapi kejahatan.

Sementara itu, keadilan keadilan yang dianut dalam mediasi adalah keadilan partisipatoris. Keadilan partisipatoris mengandung elemen keadilan restoratif dan keadilan berdasarkan konsensus (*consensus-based justice*).²³

²¹Bandingkan uraian di atas dengan *Ibid.* h. 22.

²²Mark R. Amstutz. "Restorative Justice, Political Forgiveness, and the Possibility of Political Reconciliation." Daniel Pilpott. *The Politics of Past Evil: Religion, Reconciliation, and the Dilemmas of Transitional Justice*. Notre Dame Indiana: University of Notre Dame Press. 2006. h. 165-167

²³Baca uraian lebih lanjut mengenai keadilan partisipatoris dalam Law Commission of Canada. *Transforming Relationships through Participatory Justice*. Ottawa: Law Commission of Canada. 2003.

Keadilan restoratif tidak bertujuan semata melakukan pembalasan atas kejahatan, melainkan lebih menekankan perbaikan hubungan pihak-pihak yang mengalami konflik. Kalau keadilan retributif terokus kepada pencarian siapa benar dan siapa salah, keadilan restoratif menekankan kepada transformasi hubungan dari faktor-faktor yang merusak hubungan, seperti rasa marah, benci, dan keinginan balas dendam. Ada empat elemen utama keadilan restoratif, yaitu: 1) mengembalikan martabat kemanusiaan pihak yang dirugikan, 2) akuntabilitas atas serangan, 3) mengembalikan penghormatan kepada hak asasi manusia, dan 4) rekonsiliasi.²⁴

Keadilan berbasis konsensus adalah keadilan yang didasarkan atas konsensus dan proses kolaboratif para pihak untuk menemukan keputusan yang sama-sama menguntungkan (*win-win solution*). Keadilan konsensus dicapai melalui proses dialog atau negosiasi bersama dengan ukuran yang disepakati bersama sehingga semua pihak bisa mengontrol bagaimana sengketa mereka bisa terselesaikan.

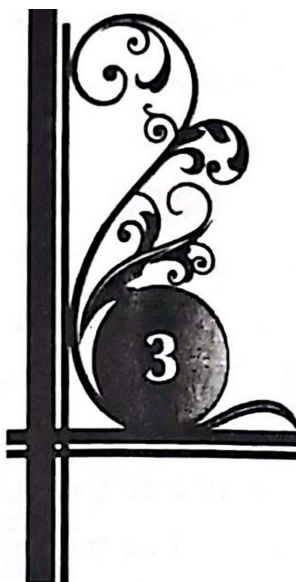
Keadilan berdasarkan konsenses dilandasi oleh nilai-nilai:

- a. Partisipasi, yaitu adanya partisipasi dari para pihak untuk menemukan bentuk nyatanya
- b. Menghormati semua pihak, yaitu semua pihak dipandang memiliki kapasitas yang sama dan memiliki hak yang sama untuk menentukan keadilan tersebut
- c. Perlakuan yang adil (*fair*), yaitu adanya sikap mediator yang sama terhadap semua pihak tanpa adanya sikap berat sebelah
- d. Menghargai hasil yang disepakati, sebagai perwujudan dari keadilan bagi semua pihak
- e. Fleksibilitas proses dan hasil, sebagai ciri khas dari ADR.²⁵

²⁴Mark R. Amstutz. "Restorative Justice...". h. 165-167.

²⁵Diadaptasi dari Law Commission of Canada. *Transforming Relationship...* h. viii

Ketika seseorang bertindak sebagai mediator maka ia tetap bekerja dalam kerangka keadilan, tetapi keadilan dalam pengertian partisipatoris. Keadilan itu terletak kepada pengembalian harkat kemanusiaan semua pihak, perlindungan atas serangan yang merendahkan martabat kemanusiaan, penghormatan hak asasi manusia, dan rekonsiliasi (perbaikan hubungan). Siapa yang benar dan siapa yang salah bukan menjadi orientasi utama karena kebenaran itu adalah hasil negosiasi antara para pihak. Dalam suatu konflik, kebenaran bersifat subyektif karena masing-masing pihak merasa dirinya benar. Mediator harus menerima kebenaran-kebenaran yang subyektif itu sebagai sebuah fakta. Selanjutnya, mediator membimbing masing-masing pihak untuk mencari titik temu dari kebenaran-kebenaran subyektif itu dalam kerangka pemenuhan kebutuhan bersama. □



PRINSIP-PRINSIP DASAR MEDIASI DAN KODE ETIK MEDIATOR

Mediasi profesional ditandai dengan adanya prinsip-prinsip tertentu yang menuntun proses mediasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Prinsip-prinsip mediasi itu membedakan antara mediasi modern yang terstruktur dengan mediasi tradisional yang hanya berdasarkan kebiasaan di masyarakat. Prinsip-prinsip mediasi bertindak sebagai rambu dan kode etik bagi mediator dalam menjalankan fungsi layannanya. Harus disadari bahwa mediasi sangat menekankan kepada *win-win solution* yang dihasilkan dari kesepakatan masing-masing pihak. Penerimaan para pihak atas hasil mediasi ditentukan persepsi mereka terhadap mediator dan proses mediasi itu sendiri.

Prinsip-prinsip mediasi memiliki arti penting untuk menjaga agar mediasi berjalan sesuai dengan relnya sehingga tidak berubah menjadi arbitrase.

Prinsip-prinsip mediasi tersebut secara umum telah disepakati oleh para ahli, meskipun untuk beberapa prinsip belum menjadi

konsensus bersama. David Spencer dan Michael Brogan menyebutkan lima prinsip mediasi, yaitu: 1) kerahasiaan, 2) sukarela, 3) pemberdayaan, 4) netralitas, dan 5) solusi unik.²⁶

Namun demikian, ketika membahas mengenai beberapa isu yang dipandang belum terpecahkan dalam mediasi, Boulle dan Hwe Hwe, memasukkan persoalan mengenai kesukarelaan, netralitas dan kaitannya dengan imparsialitas, dan hasil yang disepakati (*consensual outcome*).²⁷ Selain itu, prinsip pemberdayaan yang disebutkan oleh Spencer dan Brogan di atas dalam mediasi transformatif adalah pasangan dari pengakuan (*recognition*). Pemberdayaan dan pengakuan adalah mata uang yang tidak terpisahkan dalam mediasi.²⁸ Sebaliknya, Jonathan G. Sailor menekankan bahwa pemberdayaan dan netralitaslah yang menjadi kunci utama mediasi. Ketika mediator berposisi sebagai pihak yang netral, ia dapat melakukan pemberdayaan kepada para pihak dengan menyediakan 1) forum untuk menentukan diri sendiri dan 2) sebuah model bagi kerjasama dan kompromi.²⁹

Berdasarkan beberapa dinamika rumusan mengenai prinsip-prinsip mediasi di atas, penulis mencoba untuk menguraikan beberapa point penting yang dapat dipandang sebagai prinsip-prinsip dasar mediasi, sebagaimana diuraikan berikut ini.

²⁶Lihat David Spencer dan Michael Brogan. *Mediation, Law and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 2006. h. 84-99

²⁷Lihat Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation: Principle, Process, Practice*. Singapore, Malaysia, Hongkong: Butterworths Asia. 2000. h. 15-28.

²⁸Lihat Robert A Baruch Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Fransisco: Jossey-Bass A Willey Imprint. 2005.

²⁹Jonathan G. Sailor. *Empowerment in Dispute Mediation, a Critical Analysis of Communication*. Westport, Connecticut, London: Praeger Publisher. 1994.

A. Prinsip Sukarela (*Voluntariness*)

Mediasi yang legitimate adalah mediasi yang diikuti oleh para pihak secara sukarela dan keputusannya pun diterima secara bulat oleh para pihak tanpa adanya tekanan. Hal itu hanya mungkin tercapai apabila proses mediasi dipandang legitimate oleh para pihak. Legitimasi proses mediasi adalah legitimasi moral berdasarkan penerimaan para pihak, bukan legitimasi karena adanya tekanan dari orang yang karismatik atau karena adanya aturan hukum. Prinsip kesukarelaan menjadi tiang penting dalam proses mediasi tersebut. Mediasi yang baik mensyaratkan para pihak tidak dalam tekanan ketika melakukan proses mediasi sehingga hasil yang diperoleh selama mediasi benar-benar memenuhi kepentingan para pihak. Para pihak atau mediator pun bisa sewaktu-waktu menghentikan proses mediasi ketika salah satu pihak tidak secara sukarela bersedia untuk menjalankan mediasi secara baik.

Karena itulah, proses mediasi bersifat *nonbinding* (proses yang tidak mengikat). Tidak ada keharusan para pihak untuk memilih mediasi sebagai cara mereka mencari solusi, tetapi para pihak bisa memilih mediasi berdasarkan kesadaran dan kemauan mereka sendiri. Tidak ada keharusan para pihak untuk menyetujui proses mediasi, tetapi mereka bisa memasuki proses mediasi itu apabila mereka bersedia menghormati rambu-rambu dalam melakukan mediasi. Tidak ada tuntutan para pihak untuk menghasilkan solusi tertentu, tetapi mereka bisa mencari dan menemukan solusi dalam mediasi secara bersama-sama dan untuk kepentingan bersama para pihak. *Nonbinding process* itu tidak berarti bahwa hasil mediasi hanyalah sekedar proses yang sambil lalu, melainkan bahwa proses mediasi dilakukan secara sukarela dan dapat dihentikan sewaktu-waktu jika salah satu pihak atau keduanya berkehendak.

Dalam mediasi di pengadilan (*court-annexed/court-mandated mediation*) para pihak boleh jadi menjalani proses mediasi karena

tuntutan aturan. Hal itu tidak berarti, prinsip sukarela tidak bisa diwujudkan dalam proses mediasi. Mediator dapat menciptakan suasana dialog atau negosiasi yang tanpa tekanan dan membuat para pihak merasa memiliki otoritas untuk melakukan proses mediasi. Para pihak bahkan bisa sewaktu-waktu mengakhiri proses mediasi apabila mereka menginginkannya. Jadi, dalam mediasi di pengadilan sekalipun, prinsip sukarela bisa dan harus diterapkan.³⁰

B. Prinsip Netralitas dan Tidak Berpihak (*Imparsialitas*)

Persoalan yang ikut serta menentukan keberhasilan mediasi adalah adanya posisi netral mediator dan ketidakberpihakan mediator selama proses mediasi berlangsung. Dua hal itu (netralitas dan ketidakberpihakan) adalah dua hal yang saling melengkapi dan menentukan keberhasilan mediasi. Netralitas menyangkut latar belakang mediator dan hubungannya dengan para pihak, sedangkan imparsialitas menyangkut proses mediasi.

Netralitas ditunjukkan dengan tidak adanya konflik kepentingan yang ditanggung oleh seorang mediator, baik karena hubungan persaudaraan atau hubungan persahabatan dengan salah-satu pihak. Mediator yang netral adalah mediator yang bisa diterima oleh semua pihak dan tidak memiliki kepentingan tertentu dari salah satu pihak atau memiliki kepentingan pribadi atas proses mediasi yang ia fasilitasi, kecuali kepentingan untuk memfasilitasi komunikasi antara kedua belah pihak. Ia tidak bermaksud mempergunakan keahliannya untuk mempengaruhi hasil mediasi sesuai dengan keinginannya sendiri atau keinginan salah satu pihak saja. Mediator yang netral juga tidak menunjukkan sikap bias, yaitu sikap yang didasarkan adanya prasangka tertentu terhadap salah satu pihak, yang bisa mempengaruhi keadilan mediator dalam memperlakukan para pihak.

³⁰Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation...*h. 15-19

Hubungan kekeluargaan atau kesamaan identitas dengan salah satu pihak yang rawan menimbulkan konflik kepentingan seyogyanya dihindari. Mediasi konflik antara dua kampung, misalnya, sebaiknya ditangani oleh mediator yang tidak berasal dari salah satu kampung yang bertikai, melainkan oleh mediator yang tidak memiliki hubungan emosional dengan salah satu pihak.

Prinsip tersebut bisa ditoleransi ketika mediator dengan tingkat netralitas tinggi tidak ada. Contohnya adalah konflik antara dua kelompok agama dengan para mediator yang memiliki kesamaan identitas keagamaan dengan salah satu kelompok, sepanjang kedua belah pihak bisa menerima hal itu dan integritas mediator diakui oleh kedua belah pihak. Apabila dimungkinkan, mediasi dapat dilakukan dengan *co-mediasi*, yaitu mediasi dengan lebih dari satu mediator dengan latar belakang agama berbeda. Hal itu untuk membantu terciptanya perasaan aman dalam diri para pihak bahwa mereka akan mendapatkan perlakuan yang adil.

Selain netralitas, imparsialitas (ketidakberpihakan) adalah prinsip mediasi yang sangat penting. Imparsialitas adalah sikap tidak berpihak mediator selama proses mediasi yang ditunjukkan dengan beragam cara, baik gesture, alokasi waktu, maupun gaya bicara. Mediator sebaiknya benar-benar menjaga diri untuk tidak menunjukkan preferensi (rasa suka/simpati) kepada salah satu pihak dengan berbagai bentuknya.

Karena itu, mediator sebaiknya memberikan alokasi waktu yang sama kepada para pihak untuk berbicara, memberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat, menghargai semua pikiran dan perasaan para pihak, mengarahkan pandangan yang seimbang kepada kedua belah pihak, dan menunjukkan empati yang sama kepada semua pihak agar semua pihak merasa didengarkan dan dihargai.

Ketika imparsialitas mediator diragukan oleh salah satu atau kedua belah pihak, besar kemungkinan proses mediasi menemui

kegagalan. Sekali lagi, keberhasilan mediasi sangat ditentukan oleh kesepakatan sukarela kedua belah pihak. Legitimasi yang dimiliki oleh mediator sangat ditentukan oleh cara pandang para pihak terhadap integritas mediator. Apresiasi tinggi para pihak terhadap integritas mediator akan sangat membantu keberhasilan proses mediasi itu sendiri. Integritas mediator akan selalu dievaluasi oleh para pihak selama proses mediasi berlangsung.

C. Collaborative Problem Solving (Pemecahan Masalah Bersama)

Mediasi, khususnya fasilitatif, adalah bentuk pemecahan masalah yang dilakukan secara bersama (kolaboratif) antara kedua belah pihak yang bersengketa. Ada dimensi kerjasama dalam penyelesaian masalah melalui mediasi karena mediasi merupakan bentuk penyelesaian masalah bersama antara pihak-pihak yang bertikai yang hasilnya ditentukan oleh mereka sendiri, bukan oleh mediator.

Karena itu, para pihaklah yang harus aktif mencari solusi bersama. Mediator hanya memfasilitasi proses komunikasi dan negosiasi antara kedua belah pihak. Mediator yang baik, dalam mediasi fasilitatif, adalah mediator yang *lazy* (malas), *stupid* (bodoh), dan *homeless* (tidak punya posisi).

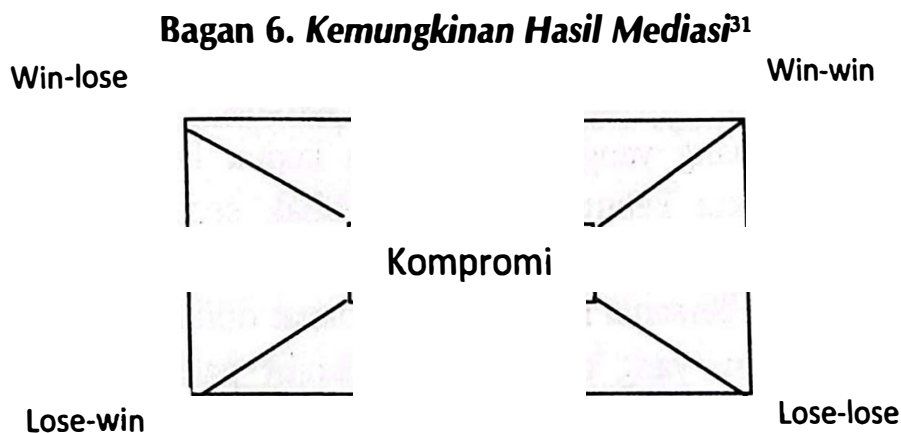
1. “Malas” maksudnya adalah bahwa mediator bukan sebagai pihak yang aktif mendominasi pembicaraan. Mediator justru lebih banyak mendengar dari para pihak.
2. “Bodoh” maksudnya bahwa mediator lebih banyak bertanya kepada para pihak, bukan menjawab permasalahan. Mediator bertindak seolah-olah tidak tahu, sehingga ia bertanya, yang sebenarnya pertanyaan itu digunakan untuk membuka dan mengatur arus komunikasi antara para pihak.
3. Tidak punya posisi (rumah) maksudnya adalah karena mediator adalah fasilitator atau pihak ketiga yang netral, ia tidak dianjurkan mengambil posisi tertentu atau memihak

kepada salah satu pihak atau menyetujui posisi satu pihak dengan menolak posisi pihak lain.

D. Prinsip Hasil Disepakati bersama (*Consensual Outcome*)

Secara umum, penyelesaian sebuah sengketa bisa dilakukan dengan beberapa kemungkinan hasil. Hasil penyelesaian konflik atau sengketa tersebut bisa berupa:

1. Saya menang, kamu kalah (beruntung)
2. Saya kalah, kamu menang (tidak menerima)
3. Saya kalah, kamu kalah (mundur)
4. Saya menang, kamu menang (masalah terselesaikan)
5. Kita sama-sama mengorbankan sebagian posisi kita (kompromi)
6. Kemungkinan hasil itu dapat dilihat hubungannya dalam bagan berikut:



Proses hukum di pengadilan banyak diwarnai oleh logika *lose-win* atau *win-lose* karena pasti ada salah satu pihak yang dikalahkan dan satu pihak yang dimenangkan. Namun hakekatnya, dampak dari logika menang-kalah itu sebenarnya adalah *lose-lose*. Mengapa? Pada akhirnya kedua belah pihak akan menderita kerugian juga.

³¹Lihat penjelasan mengenai pengertian tabel tersebut dalam Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse, dan Hugh Miall. *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity Press. 2005. h. 15-16.

Bayangkan scandainya terjadi sengketa harta waris, lalu salah satu pihak menang dan pihak lain kalah, padahal keduanya bersaudara. Yang menang akan tetap kalah karena kehilangan saudara dan berkah dari persaudaraan. Belum lagi kerugian fisik, psikis, dan finansial yang harus ia tanggung selama menjalani proses persidangan. Sementara itu, pihak yang kalah jelas menderita lebih banyak lagi kerugian.

Karena itulah, mediasi berpijak kepada logika *win-win solution* (solusi yang menyenangkan kedua belah pihak). Berdasarkan logika itu, prinsip konsensus dalam mencari solusi menjadi tidak dapat dihindarkan. Mediasi menyediakan mekanisme ajaib untuk memecahkan masalah sengketa atau konflik dengan hasil yang disepakati bersama dan semua pihak merasa senang. Hal itu mungkin terjadi karena mediasi mendorong kreativitas dalam mencari solusi dan selalu mencari solusi yang bisa diterima oleh semua pihak.

Prinsip kesepakatan konsensual itu terjalin berkelindan dengan prinsip ketidakberpihakan karena hanya dengan memberikan ruang yang sama kepada kedua belah pihak dan dengan mengakui kebutuhan semua pihak secara sama, akan ditemukan solusi yang konsensual juga. Penjabaran prinsip hasil yang disepakati bersama itu nanti akan dapat dilihat dalam proses pencarian *interest*, yang dibahas lebih lanjut pada bab ketujuh. *Interest* menjadi kata kunci bagi mediasi yang berbasis *interest* (*interest-based*), khususnya mazhab fasilitatif yang menjadi landasan tulisan ini.

E. Prinsip Kerahasiaan (*Confidentiality*)

Kerahasiaan dalam mediasi adalah sebuah upaya untuk menjaga proses agar berjalan lancar dengan adanya keterbukaan para pihak untuk mengungkapkan perasaan, emosi, maupun pikirannya. Jaminan kerahasiaan membantu menciptakan suasana

dialog dan pencarian solusi secara jujur dan bebas karena para pihak tidak memiliki beban bahwa apa yang ia sampaikan akan ada konsekuensi atau akibat yang berkepanjangan. Hal itu dapat dicapai apabila pertukaran informasi selama mediasi tidak diketahui pihak-pihak yang tidak berkepentingan. Kerahasiaan berlaku bagi mediator maupun para pihak. Mereka harus berkomitmen bahwa informasi yang mereka dengar atau rasakan selama mediasi tidak disampaikan kepada pihak-pihak yang tidak terlibat langsung dan proses dialog. Jadi, kerahasiaan bisa memperbaiki kualitas komunikasi antara satu pihak dengan pihak lain, maupun pihak-pihak dengan mediator.

Karena itu, mediator tidak bisa menjadi saksi di pengadilan terhadap sengketa yang ia mediasi sebelumnya. Segala informasi dan catatan yang dibuat selama proses mediasi harus dihilangkan atau dibakar sehingga tidak bisa diakses oleh orang-orang yang tidak berkepentingan.

Jaminan kerahasiaan tersebut semakin penting ketika kasus yang dimediasi menyangkut persoalan bisnis atau kehormatan. Pelaku bisnis boleh jadi memilih mediasi karena mediasi relatif melibatkan lebih sedikit pihak dibandingkan proses pengadilan. Mediasi juga memungkinkan kasus sengketa bisnis bisa dihindarkan dari telinga publik, yang bisa mempengaruhi persepsi terhadap usaha mereka. Kerahasiaan mediasi mengandung dimensi keamanan dan kepercayaan (*trust*) di antara para pihak maupun antara para pihak dengan mediator. Hal itu juga menjamin netralitas dan legitimasi mediator karena mediator tidak berbagi informasi tertentu dengan salah satu pihak. Dengan demikian, kerahasiaan juga menciptakan kondisi saling percaya, utamanya terhadap netralitas mediator.

F. Pemberdayaan (*Empowerment*) dan Pengakuan³²

Keunikan mediasi terletak kepada kemampuannya untuk melakukan pemberdayaan para pihak dan untuk menciptakan pengakuan akan adanya kesamaan atau perbedaan *basic needs* (kebutuhan dasar) yang dimiliki oleh para pihak. Pemberdayaan memiliki arti penting dalam seluruh proses mediasi karena mediasi termasuk resolusi konflik yang dilakukan oleh para pihak itu sendiri, bukan oleh pihak ketiga. Konsekuensinya, para pihaklah yang harus mampu mencari solusi bagi masalah mereka sendiri dengan difasilitasi oleh mediator selaku pihak ketiga. Kemampuan para pihak untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri itulah yang menjadi inti dari pemberdayaan.

Dalam sebuah konflik, terjadi siklus yang membuat para pihak tidak mampu untuk mengerahkan kapasitasnya guna mencari pemecahan terbaik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari pihak lain mengakibatkan putusnya hubungan yang disertai dengan sikap menyalahkan pihak lain. Ketika sikap menyalahkan pihak lain mencapai titik tertentu, munculnya persepsi negatif terhadap pihak lain yang disertai dengan hilangnya kepercayaan (*trust*). Pihak lain akan dipersepsi sebagai citra yang negatif dan citra yang kehilangan sebagian harkat kemanusiaannya.

Ketika persepsi demikian semakin menguat, muncullah legitimasi untuk melakukan kekerasan terhadap pihak lain. Secara umum, semua pihak mengalami kecemasan dan ketakutan bahwa kebutuhannya tidak terpenuhi atau kebutuhannya diceraabut oleh atau akibat pihak lain. Persepsi itu bersifat subyektif dan menempatkan diri sendiri sebagai korban dari pihak lain. Persepsi dan emosi itu akan menutup pintu bagi komunikasi yang sehat dan menghambat hubungan sosial yang didasarkan atas prinsip timbal-balik.

³²Prinsip ini secara jelas didukung oleh Robert A Baruch Bush dan Joseph P. Folger dalam *The Promise of Mediation...*-

Mediasi memfasilitasi para pihak untuk menemukan kapasitas mereka untuk menyelesaikan masalah, baik kapasitas pengetahuan, cinta kasih, maupun kehendak. Mediator berfungsi untuk membuka kembali arus komunikasi yang macet akibat persepsi negatif, perasaan tidak berdaya, dan perasaan tidak percaya terhadap pihak lain. Para pihak didorong agar mampu menemukan kembali dimensi kreatif dalam melihat permasalahan mereka dan melihat dimensi kemanusiaan dalam pihak lain, yang sama-sama ingin dipenuhi kebutuhan dasarnya. Jadi, para pihak akan terberdayakan ketika mereka 1) menyadari arti penting permasalahannya, 2) menyadari adanya pilihan-pilihan solusi yang selama ini tampak tertutup baginya, 3) mulai menghargai kemampuannya untuk memecahkan masalah yang sedang ia hadapi, dan 4) bisa mengungkapkan kemampuannya dalam membuat keputusan dengan kapasitas yang ia miliki.

Pemberdayaan biasanya juga akan membawa kepada pengakuan, yaitu pengakuan akan eksistensi pihak lain yang juga mengalami masalah. Pengakuan tersebut terjadi ketika para pihak menyadari bahwa mereka bukan satu-satunya korban yang dirugikan, melainkan semua pihak. Puncak pengakuan atas pihak lain terjadi ketika masing-masing pihak menyadari bahwa mereka semua memiliki kebutuhan dasar yang sama sebagai manusia dan ingin dipenuhi kebutuhannya.

G. Solusi Unik

Mediasi didasarkan atas sebuah proses yang terbuka bagi kemungkinan solusi yang tidak terbatas dan kreatif. Oleh karena itu, mediator maupun para pihak tidak bisa menebak apa hasil akhir yang akan mereka capai dengan ikut serta dalam proses mediasi. Solusi dalam proses mediasi “harus ditemukan dan diciptakan”, bukan “terencana dan tertera dalam peraturan”. Itulah yang membuat solusi yang tercapai dalam mediasi bersifat unik.

Ketika ada perselisihan rumah tangga yang membuat kedua belah pihak berencana untuk bercerai, misalnya, mediator maupun para pihak tidak bisa mematok bahwa keberhasilan mediasi adalah ketika keduanya tidak jadi bercerai. Boleh jadi perdamaian dan kebutuhan para pihak justru terpenuhi melalui perdamaian dalam bentuk perceraian. Hanya saja kemungkinan tidak bercerai tetap terbuka, tetapi bukan hasil akhir yang mesti dicapai. Solusi untuk dalam mediasi perselisihan rumah tangga bisa jadi sebagai berikut:

- a. Tidak bercerai, rukun kembali tanpa konsekuensi apa pun
- b. Tidak bercerai dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati kedua belah pihak
- c. Tidak bercerai, tetapi ada hal-hal yang masih harus dibicarakan lagi
- d. Bercerai dengan akhir konflik
- e. Bercerai dengan akhir damai, anak-anak ikut ayah, sedangkan ibu bisa mengunjungi anak-anak secara rutin.
- f. Bercerai dengan akhir damai, anak-anak ikut ibu. Ayah boleh mengunjungi anak-anak dan berkewajiban mencukupi kebutuhan hidup mereka.
- g. Bercerai dengan damai, anak-anak ikut ibu. Ayah boleh mengunjungi anak-anak dan kebutuhan hidup mereka dipenuhi secara bergotong royong oleh ibu dan ayah.

Dan seterusnya.

Jadi, dalam mediasi tidak ada skema opsi (pilihan) solusi yang baku, melainkan opsi solusi terbuka sejalan dengan kreativitas para pihak dalam menemukannya. Itulah yang membuat mediasi dapat melahirkan solusi yang unik.

Prinsip-prinsip mediasi di atas bersifat umum dan berlaku kepada semua mazhab mediasi, dengan tingkat apresiasi yang berbeda. Prinsip solusi unik dan *collaborative problem solving* mungkin akan diapresiasi secara berbeda antara mazhab fasilitatif dan mazhab evaluatif karena perbedaan cara melihat permasalahan

di antara kedua mazhab tersebut. Hal itu tidak berarti mazhab evaluatif, misalnya, tidak mengapresiasi prinsip solusi unik dibandingkan mazhab fasilitatif. Hanya saja, saja tingkat penerapan prinsip tersebut berbeda di antara kedua mazhab tersebut.

H. Kode Etik Mediator

Persoalan kode etik/pedoman perilaku (*code of conduct/ Ethical Standard*) bagi seorang mediator ada baiknya dibahas dalam rangkain dengan pembahasan prinsip-prinsip dasar mediasi. Muatan kode etik bagi mediator dan pelaksanaan mediasi pada dasarnya adalah pengejawantahan dari prinsip-prinsip dasar mediasi dalam praktek mediasi profesional. Hal itu ditegaskan pula oleh David Spencer dan Michael Bogan. Mereka menyebut kode etik (*ethical standard*) sebagai ramuan dari prinsip-prinsip dasar dalam praktek mediasi.³³

Kode etik adalah dokumen yang tersedia secara umum yang menyediakan pesan yang jelas terhadap mereka yang terlibat dalam mediasi dan kepada masyarakat tentang batasan etik dan profesional yang dikaitkan dengan praktek mediasi oleh mediator. Kode etik yang dikeluarkan oleh The Law Council of Australia, menurut David Spencer dan Michael Brogan memuat berbagai substansi, antara lain:

1. Definisi
2. Imparsialitas
3. Konflik kepentingan (netralitas)
4. Kompetensi (mediator)
5. Kerahasiaan
6. Kualitas proses
7. Penghentian mediasi
8. Pencatatan kesepakatan
9. Publisitas dan pengumuman

³³David Spencer dan Michael Brogan. *Mediation...* h. 212.

10. Fee (biaya mediasi)

Sudah barang tentu, penerjemahan prinsip-prinsip dasar mediasi tersebut ke dalam kode etik ditentukan oleh masing-masing lembaga. Penerjemahan prinsip-prinsip dasar tersebut ke dalam kode etik oleh lembaga didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan kelembagaan.

Pedoman Perilaku Mediator yang dikeluarkan oleh Mahkamah Agung Republik Indonesia, misalnya, membahasakan prinsip-prinsip itu dalam kerangka tanggung jawab dan kewajiban mediator. Karena pedoman perilaku mediator yang dikeluarkan oleh Mahkamah Agung ditujukan kepada mediator yang menjalankan fungsi mediator sebagaimana tercantum dalam daftar di pengadilan negeri dan pengadilan agama, maka di situ diatur pula persoalan sanksi dan pengawasan oleh ketua pengadilan tingkat pertama.

Substansi kode etik yang hampir sama juga dapat ditemukan dalam kode etik mediator yang dikeluarkan oleh Pusat Mediasi Nasional (PMN). Kode etik mediator yang dikeluarkan oleh PMN mencakup sub-sub mengenai 1) ketentuan umum, 2) ketidakberpihakan, 3) benturan kepentingan, 4) kerahasiaan, 5) mengenai proses, 6) kesepakatan untuk mediasi, 7) penghentian atau penundaan mediasi, 8) ketentuan-ketentuan lain, 9) pelaksanaan kode etik, dan 10) ketentuan penutup.³⁴

Dapat disimpulkan bahwa kode etik mediator adalah penjabaran etika mediasi yang sebenarnya berakar dari prinsip-prinsip dasar yang menyangga keberadaan mediasi sebagai ADR. Prinsip-prinsip dasar mediasi memuat etika yang seharusnya dijunjung oleh mediator demi eksistensi dan keberlangsungan profesi mediasi sebagai ADR. Karena itu, substansi kode etik itu disebut pula

³⁴Lihat http://www.pmn.or.id/attachments/084_kode%20etik%20mediator_pmn_agt_04.pdf. diunduh tanggal 05 Maret 2012.

sebagai pertimbangan etik bagi mediators atau kewajiban etik mediator.³⁵

Hal itu menunjukkan bahwa karena relatif lebih longgarnya proses mediasi dari segi prosedural, maka proses itu akan lebih banyak dibimbing oleh etika. Itulah kelebihan mediasi, di satu sisi, karena lebih menekankan dimensi moralitas dan kemanusiaan, dan sekaligus kelemahan mediasi, karena kurangnya kewenangan mediator untuk terlibat dalam eksekusi kesepakatan yang telah dibuat.[]

³⁵Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory and Practice*. Boston, New York etc.: Pearson Education Inc. 2005. h. 74.



MAZHAB-MAZHAB MEDIASI

A. Beberapa Asumsi Dasar Mediasi

Dinamika mediasi mengangkat persoalan asumsi teoritis yang mendasari praktik mediasi. Kesadaran asumsi yang berbeda terhadap mediasi diekspresikan oleh Bush dan Folger. Mereka memetakan empat asumsi atau cerita yang mewakili dan mendukung tujuan yang berbeda dari mediasi. Asumsi-asumsi dalam pendekatan mediasi yang dipetakan oleh Bush dan Folger adalah sebagai berikut:³⁶

1. Teori kepuasan (*Satisfactory Theory*) menyatakan bahwa proses mediasi merupakan perangkat yang kuat untuk memuaskan kebutuhan manusia dan mengurangi penderitaan perselisihan kelompok atau individu. Mediasi dapat membantu pihak yang berselisih menyusun kembali suatu perselisihan yang terus berlanjut sebagai sebuah masalah timbal balik.
2. Teori Keadilan Sosial (*Social Justice Theory*) menyampaikan bahwa mediasi menawarkan sebuah perangkat yang efektif

³⁶Lihat Robert A. Bruce Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation: the Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass. 2005.

dalam mengorganisasikan individu yang meliputi minat umum dan membangun struktur dan pertalian komunitas yang lebih kuat. Mediasi dapat digunakan untuk membatasi dan mengurangi eksploitasi dalam masyarakat dan menciptakan keadilan.

3. Teori Transformasi (*Transformation Theory*) menekankan janji yang unik dari mediasi dalam kapasitasnya untuk mentransformasi kualitas dari interaksi konflik dengan menggunakan konflik untuk memperkuat kelompok-kelompok dan masyarakat. Mediasi memungkinkan kelompok-kelompok atau pihak-pihak yang berselisih untuk mendefinisikan permasalahan dan tujuan mereka sesuai dengan istilah mereka sendiri dan untuk mendukung kelompok-kelompok untuk menentukan bagaimana menyelesaikan konflik dengan sumber-sumber dan penentuan mereka sendiri.
4. Teori Penindasan (*Oppression Theory*) mengangkat cerita yang berbeda yaitu mengambil posisi kritis terhadap aturan mediasi. Berdasarkan cerita, mediasi dapat disalahgunakan oleh Negara atau penguasa untuk meningkatkan kekuasaan mereka terhadap individu dan yang lemah. Cerita itu mencurigai manipulasi suatu Negara dan penguasa untuk menciptakan kekuasaan yang tidakimbang dan kekerasan yang menghilangkan prosedur mediasi

Tabel 1

Asumsi-Asumsi Dasar Beberapa Teori mediasi

	Teori Kepuasan	Teori Keadilan Sosial	Teori Transformasi	Teori penindasan
Tujuan Mediasi	Memuaskan kebutuhan manusia	Membangun struktur dan pertalian komunitas yang kuat	Memberdayakan kelompok-kelompok	Meningkatkan kekuasaan Negara penguasa
Proses	Membantu pihak yang	Menyusun kembali	Mentrasformasi hubungan konflik	Memanipulasi proses mediasi

	berselisih untuk menyusun kembali perselisihan mereka menjadi masalah timbal balik	persoalan-persoalan dan memfokuskan pada minat umum	menjadi manfaat untuk kelompok-kelompok dengan mendefinisikan tujuan dan masalah mereka sendiri supaya menyelesaikan perselisihan	dengan memperluas kebijakan dan kekuasaan yang didukung oleh pembuat keputusan
--	--	---	---	--

Ide pokok dari Bush dan Folger adalah bahwa mediasi tidak berfungsi dalam kevakuman. Mediasi bekerja pada asumsi khusus dan pada tujuan serta proses tertentu. Pendirian tersebut disatukan oleh mediasi transformatif secara umum. Beal dan Saul, para pendukung mazhab transformatif, menyatakan bahwa praktek mediasi tidak bisa dipisahkan dari asumsi yang diadakan oleh mediator. Karena mediasi didasarkan oleh seperangkat premis, mediator harus dibantu untuk memahami hubungan antara tujuan dan praktik untuk menyiapkan karya dengan kelompok-kelompok.³⁷

Kesadaran akan keadaan yang saling tergantung antara mediator dan proses mediasi tidak hanya menjadi perhatian pendekatan transformatif. Para praktisi mediasi memahami bahwa pada taraf tertentu kapasitas dan kepribadian mereka mempengaruhi proses mediasi dan sebaliknya proses mediasi juga mentransformasi mediator.

Cloke, seorang praktisi dan penulis buku tentang mediasi, mengundang mediator untuk mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mereka sendiri berkaitan dengan nilai dan penemuan diri mereka. Dia menyarankan mediator untuk mendorong beberapa

³⁷Susan Beal dan Judith A. Saul. "Examining Assumption: Training Mediators for Transformative Practice." dalam Joseph P. Folger dan Robert A. Bruce Bush. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: Institute for Study of Conflict Transformation. 2001. h. 10.

nilai-nilai, dua diantara mereka adalah nilai konflik sebagai nilai positif, yaitu sebuah kesempatan untuk berkembang dan berubah; nilai keragaman dan perbedaan serta menolak stereotip.³⁸

Nilai dan asumsi dasar dewasa ini mendapatkan perhatian lebih mengikuti perkembangan pendekatan mediasi. Pendekatan mediasi mempengaruhi gaya mediator dalam mediasi. Gaya mediator menunjukkan serangkaian strategi yang mencirikan tingkah laku dari suatu kasus. Mediator seringkali menyadari gaya itu, tapi terkadang tidak.³⁹ Gaya mediator tersebut turut menentukan corak atau mazhab mediasi yang ia gunakan.

B. Mazhab-Mazhab Mediasi

Secara umum gaya atau tipe mediator yang melakukan proses mediasi diklasifikasikan menjadi empat: penyelesaian konflik (*settlement*), evaluatif, fasilitatif, dan transformatif. Keempat tipe itu sering disebut sebagai menjadi pendekatan mayoritas dalam mediasi.

Namun, sebenarnya mazhab mediasi lebih banyak dari yang disebutkan di atas. Ada mazhab naratif dan mazhab unity-based, yang bukan termasuk salah satu dari empat mazhab itu. Hanya saja, cara pandang mediasi transformatif, naratif, dan *unity-based* pada dasarnya adalah respon terhadap mediasi yang populer di Amerika dan Eropa, yaitu Mediasi fasilitatif. Tidak mengherankan apabila mediasi-mediasi tersebut sering dimasukkan dalam kategori mediasi terapis karena orientasinya yang cenderung lebih kepada pengobatan luka dalam hubungan antarpihak sehingga para

³⁸Kenneth Cloke. "What are the Personal Qualities of the Mediator?" dalam Daniel Bowling dan David Hoffman (eds.). *Bringing Peace into the Room: How the Personal Qualities of the Mediator Impact the Process of Conflict Resolution*. New York: Jossey-Bass. 2003. h. 54-55.

³⁹Lihat Kenneth Kressel. "Mediation Revisited." Dalam Morton Deutch, Peter T. Coleedman, Eric C. Marcus (eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass. 2006. h. 742.

pihak menjadi mengembalikan hubungannya dalam taraf yang lebih baik.

Mengingat empat mazhab pertama menjadi mazhab yang paling populer, maka perbandingan dan uraian terhadap keempat mazhab mediasi tersebut yang akan banyak diuraikan di bawah ini. Mediasi naratif dan *unity-based* akan disinggung secara sekilas. Pernadingan antara mazhab-mazhab mediasi dijelaskan secara baik oleh Woolford dan Ratner.⁴⁰

1. Mediasi *Settlement*

Mediasi *settlement* dapat dipandang juga sebagai mediasi yang berorientasi untuk memecahkan masalah secara praktis. Titik tolak mediasi *settlement* adalah untuk mempertemukan posisi⁴¹ para pihak dan menemukan titik temu (kompromi) di antara posisi para pihak. Oleh karena itu, mediasi *settlement* dapat disebut juga sebagai mediasi yang berbasis posisi (*positional-based mediation*) atau mediasi kompromi.

Mediasi *settlement* sebenarnya banyak dilakukan oleh masyarakat dalam menyikapi konflik atau sengketa. Mediator berupaya mempersuasi kedua belah pihak agar melakukan tawar-menawar dan berkompromi dengan menemukan titik tengah dari posisi atau dari *bottom line* (batas bawah)⁴² masing-masing pihak.

Karena sifatnya praktis, tuntutan akan teknik atau kualifikasi mediator tidak terlalu penting. Mediator disarankan untuk memiliki kapasitas dalam bidang atau disiplin sesuai dengan

⁴⁰Andrew Woolford dan R.S. Ratner. "Mediation Frames/Justice Games. " dalam Dennis J.D. Sandole, Sean Byrne, Ingrid Sandole-Stratoste dan Jessica Senehi. *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Oxon and Ney York: Routledge. 2009. h. 317-321.

⁴¹Penjelasan mengenai penggunaan kata "posisi" dalam mediasi dapat dibaca dibab selanjutnya.

⁴²Lihat dalam David Spencer dan Michael Brogan. *Mediation, Law and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 2006. h. 100-102

permasalahannya. Orientasi utama mediator adalah tercapainya solusi yang diterima kedua belah pihak secara cepat dengan visi yang rendah mengenai penciptaan hubungan antara kedua belah pihak. Model negosiasi yang difasilitasi oleh mediator umumnya adalah mediasi distributif.⁴³

Secara singkat, dapat dikatakan bahwa mediasi *settlement* memiliki karakter sebagai berikut:

- a. Berbasis posisi, bukan *interest*, karena yang menjadi perhatian semua pihak, termasuk mediator, adalah posisi masing-masing pihak yang bersengketa
- b. Bertujuan untuk menyelesaikan masalah secara praktis, dengan visi yang minim mengenai hubungan
- c. Banyak digunakan dalam sengketa atau konflik yang memerlukan pemecahan praktis dan kurang melibatkan emosi
- d. Solusi terbaik yang mungkin dicapai adalah kompromi (jalan tengah) dari *bottom line* masing-masing pihak
- e. Model negosiasi antara kedua belah pihak yang difasilitasi mediator adalah negosiasi distributif (kompetitif)
- f. Mediator tidak harus menguasai teknik-teknik khusus mediasi

2. Mediasi Evaluatif

Mediasi evaluatif adalah mediasi yang paling dekat dengan dunia hukum. Mediasi evaluatif bekerja batas-batas yang sejalan dengan aturan hukum. Tujuan utama mediasi evaluatif adalah untuk mencapai penyelesaian menurut hak dan perolehan hukum para pihak dan dalam opsi-opsi dimungkinkan berdasarkan aturan perundangan. Oleh karena itu, mediasi evaluatif disebut juga mediasi berbasis hak hukum (*right-based mediation*) atau mediasi normatif, yaitu mediasi yang didasarkan atas norma-norma hukum.

⁴³Penjelasan mengenai negosiasi distributif dan integratif dibahas lebih lanjut pada bab 6.

Dalam negosiasi evaluatif, mediator bertindak sebagai penghubung antara satu pihak dengan pihak lainnya dan sekaligus memberikan masukan-masukan mengenai konsekuensi apabila mediasi gagal dan keuntungan dari negosiasi antar pihak dibandingkan dengan resiko apabila diputuskan oleh hakim. Karena itu, mediator evaluatif dituntut memahami persoalan-persoalan substansi hukum. Adapun teknik-teknik intervensi yang terkait dengan komunikasi tidak menjadi tuntutan utama, meskipun bermanfaat bagi keberhasilan proses mediasi.

Tidak jarang mediator evaluatif menggunakan *shuttle mediation*, yaitu mediasi seperti shuttle cock dalam olah raga badminton. Para pihak tidak berada dalam satu ruangan sehingga mediator lah yang harus menghubungkan dari satu pihak ke pihak lain. Seringkali, *shuttle mediation* dilakukan dengan tanpa didahului sesi bersama antara pihak-pihak yang bersengketa. Mediator datang ke satu pihak dan membicarakan persoalan berikut perhitungan untung rugi dan kemudian mendatangi pihak lainnya dan melakukan hal yang sama. Mediator terlibat aktif dalam menegosiasikan formula solusi dengan para pihak. Para pihak bisa saja baru bertemu dalam sesi bersama apabila terjadi kesepakatan.

Sudah barang tentu, negosiasi yang digunakan adalah distributif juga dan dengan hasil berupa kompromi. Dimungkinkan pula terjadi win-win solution dalam kasus-kasus perselisihan atau sengketa bisnis kalau terjadi kerjasama antara para pihak, meskipun persoalan hubungan tidak menjadi perhatian utama mediasi evaluatif tersebut.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa mediasi evaluatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Berbasis norma (hak) hukum, sehingga para pihak bernegosiasi untuk mencari solusi dalam batas-batas yang dimungkinkan oleh norma (substansi) hukum Bertujuan untuk

menyelesaikan masalah yang memerlukan masukan hukum dengan visi yang minim mengenai hubungan

- b. Banyak digunakan dalam sengketa atau konflik yang terkait dengan klaim atas hak
- c. Solusi terbaik yang mungkin dicapai adalah kompromi dalam batas-batas norma hukum dan mencari resiko terkecil dibandingkan ketika kasus diselesaikan melalui proses litigasi
- d. Model negosiasi antara kedua belah pihak yang difasilitasi mediator adalah negosiasi distributif (kompetitif)
- e. Mediator tidak harus menguasai teknik-teknik khusus mediasi, tetapi dituntut menguasai hukum acara maupun hukum materiil

3. Mediasi Fasilitatif

Mediasi fasilitatif adalah model mediasi yang langkah-langkahnya diuraikan secara detail dalam buku ini berikut negosiasi yang menjadi pilarnya. Mediasi fasilitatif sering disebut juga sebagai *interest-based mediation* (mediasi berbasis *interest*) atau mediasi pemecahan masalah (*problem solving*). Mediasi fasilitatif adalah model mediasi yang merepresentasikan prinsip-prinsip mediasi, sebagaimana dibahas di bab sebelumnya. Karena kekayaan teknik dan pengejawantahan prinsip solusi unik, pemberdayaan, dan imparialitas, maka mediasi fasilitatif sementara ini merupakan model mediasi yang sesuai untuk diajarkan bagi mereka yang ingin mengetahui mediasi sebagai ADR yang khas.

Mediasi fasilitatif berfokus untuk menyusun sebuah proses mediasi yang terstruktur secara jelas. Proses itu bertujuan untuk menyusun negosiasi antara kelompok-kelompok sehingga mereka bisa terlibat dalam sebuah negosiasi yang terstruktur. Mediasi fasilitatif mendorong pemecahan masalah secara kolaboratif antara para pihak yang bersengketa dengan jalan memperluas persepsi para pihak dari tuntutan (posisi) kepada *interest* yang mewakili kebutuhan yang lebih mendasar yang melandasi posisi-posisi yang

ada. Jadi, mediator fasilitatif mendorong para pihak untuk menggunakan model negosiasi integratif atau *interest-based*. Itulah resep utama mediasi fasilitatif yang menjanjikan kreativitas dalam penemuan solusi bersama.

Mediator dalam mediasi fasilitatif menggunakan berbagai variasi teknik, seperti meringkas pernyataan, *reframing*, dan kaukus. Karena idealitas peran mediator sebagai fasilitator dan keputusan diambil sepenuhnya oleh para pihak, maka mediator fasilitatif dituntut untuk menguasai teknik-teknik komunikasi dan penguasaan emosi yang baik. Mediator ideal adalah mediator yang pasif dalam substansi yang dipersengketakan, tetapi aktif dalam menghubungkan pesan dari para pihak dan mendorong terjadinya *brainstorming* (curah pendapat) antara parapihak yang bersengketa.

Tujuan utama mediasi fasilitatif adalah terpenuhinya kebutuhan para pihak yang bersengketa semaksimal mungkin. Jadi, solusi yang dicari dalam mediasi fasilitatif adalah solusi *win-win* (semua menang). Karena itu, mediasi fasilitatif menganut keadilan partisipatoris, yaitu keadilan yang di dalamnya terdapat elemen restoratif (mengembalikan hubungan dan mengobati luka), bukan keadilan yang menekankan pembalasan atau peneguhan hak atas satu pihak yang bersengketa.

Mediasi ini berusaha untuk mencapai solusi terbaik bagi para pihak, dengan tetap memperhatikan kesinambungan hubungan antara kedua belah pihak. Idealitas tersebut membuat mediasi ini sesuai untuk menangani kasus-kasus yang memerlukan solusi atas substansi masalah dan yang sekaligus mempertahankan hubungan baik antara para pihak, seperti dalam perselisihan rumah tangga, kemasyarakatan, dan juga hubungan bisnis jangka panjang.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa mediasi fasilitatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Berbasis *interest* (*interest-based mediation*), yang merepresentasikan kebutuhan yang lebih mendasar yang terletak di balik posisi (tuntutan eksplisit) yang dikemukakan oleh para pihak yang bersengketa.
- b. Banyak digunakan dalam sengketa atau konflik yang menyangkut pula hubungan baik di masa yang akan datang.
- c. Memungkinkan munculnya solusi unik dan solusi terbaik bagi para pihak (*win-win solution*).
- d. Model negosiasi antara kedua belah pihak yang difasilitasi mediator adalah negosiasi integratif (*principled/interest-based negotiation*)
- e. Keputusan benar-benar dibuat bersama oleh para pihak karena mediator berperan secara pasif dalam persoalan substansi masalah. Mediator lebih menekankan dimensi fasilitasi komunikasi dan negosiasi daripada dimensi pemberian saran.
- f. Mediator dituntut menguasai teknik-teknik mediasi, seperti *reframe*, penyimpulan, cara bertanya, keterampilan mendengar, dan manajemen emosi. Tidak ada tuntutan khusus terhadap penguasaan hukum. Kebutuhan akan ahli yang sesuai dengan permasalahan dapat dijumpai dengan *co-mediasi*.

4. Mediasi Transformatif

Mediasi transformatif transformatif bisa dipandang sebagai kritik terhadap mediasi fasilitatif. Sebagaimana disebutkan dalam paragraf-paragraf di atas, mediasi fasilitatif berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan para pihak semaksimal mungkin (*win-win*) dengan tetap memperhatikan kelangsungan hubungan. Mediasi fasilitatif – atau disebut mediasi *problem solving* oleh Bush dan Folger – dikritik terlalu didominasi oleh cara pandang masyarakat yang individualistik. Orientasi mediasi fasilitatif dipandang terlalu menekankan dimensi kebutuhan dan kurang memadai dalam

melihat dimensi hubungan. Akibatnya mediator terfokus kepada solusi, bukan transformasi hubungan itu sendiri. Mediator juga dipandang masih terlalu banyak melakukan intervensi dalam mencapai solusi, meskipun intervensi itu diwujudkan dalam manajemen proses.⁴⁴

Mediasi transformatif melihat bahwa konflik bukan semata persoalan pemenuhan kebutuhan, sebagaimana dipahami oleh mediasi fasilitatif. Konflik dipandang sebagai krisis dalam hubungan manusia yang mengakibatkan kecurigaan dan ketidakpercayaan. Karena itu, resolusi konflik dilakukan bukan hanya dengan mencari solusi, melainkan dengan mentransformasikan hubungan melalui proses pemberdayaan (*empowerment*) dan pengakuan (*recognition*). Peran mediator bukanlah sekedar mencari solusi terbaik, melainkan memperjelas permasalahan, mendengar, dan membuka cakrawala informasi sehingga semua pihak menyadari kapasitas mereka sendiri untuk membuat keputusan terbaik.⁴⁵

Bagan 7

Kerangka Kerja Mediasi Fasilitatif dan Mediasi Transformatif⁴⁶

⁴⁴Lihat Robert A. Bruch Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation*....h. 33-77.

⁴⁵Lihat Robert A. Bruch Bush dan Joseph P. Folger (eds). *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: Institute fo the Study of Conflict Transformation. 2001. h. 11.

⁴⁶Table by Bush and Folger dalam Joseph P. Folger dan Robert A. Bruch Bush. "Ideology, Orientation to Conflict, dan Mediation Discourse." Dalam Joseph P. Folger dan Tricia S. Jones. *New Direction in Mediation: Communication, Research, and Perspective*. London, Delhi, Thousand Oaks: 1994. h. 22



Mediasi tranformatif tidak hanya memperhatikan aspek prosedur dan proses, melainkan lebih menekankan tujuan substantif mediasi. Tujuan dari mediasi transformatif sebagaimana diungkapkan Bush dan Folger, adalah *empowerment* (pemberdayaan) dan *recognition* (pengakuan). Pemberdayaan adalah proses untuk membantu kelompok yang berselisih untuk mengaktifkan kapasitas yang menurun untuk pertimbangan dalam membuat keputusan keadaan yang tidak sesuai. Pengakuan (*recognition*) adalah proses dalam memberikan pihak-pihak yang bersengketa dengan kesempatan lingkungan aman untuk menjelaskan dan memanusiakan mereka sendiri dan yang lain. Setiap kelompok diarahkan untuk saling mempersembahkan terhadap sesama.⁴⁷

⁴⁷Robert A. Bruch Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation*....h. 13 dan 14.

Mediasi transformatif juga membawa preconsepsi tentang konflik alamiah dan tujuan ideal dari resolusi konflik. Mediator menganggap bahwa ada kapasitas manusia untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan tingkat kesadaran yang lebih tinggi. Konflik dilihat sebagai kesempatan manusia untuk perkembangan manusia menuju kedewasaan. Mediasi transformatif bertujuan untuk menggunakan konflik secara produktif, dengan mentransformasikan ketakutan, pusat diri, dan ketertutupan menjadi terbukaan, percaya diri dan perhatian.⁴⁸

Sudut pandang mediasi transformatif berbeda dengan sudut pandang litigasi atau sudut pandangan mediasi evaluatif. Folger dan Bush menyadari pendirian mereka yang berbeda dari pendirian mediasi evaluatif. Perbedaan sudut pandangan antara transformatif dan evaluatif terletak pada hati dari kerangka ideologi, orientasi terhadap konflik, dan praktik diskursif. Mediasi transformatif mengambil jarak dengan dunia peradilan. Mediasi transformatif dibangun di atas asumsi positif mengenai manusia sebagai makhluk yang memiliki kapasitas untuk menciptakan nilai. Mediator berperan dalam mempromosikan dialog terbuka dan meningkatkan kapasitas para pihak, bukan memberikan saran dalam batas-batas hukum sebagaimana dilakukan oleh mediator evaluatif.

Perbedaan-perbedaan yang muncul di antara tiga model mediasi yang bisa di terangkan atas secara jelas dikemukakan oleh Woolford dan Ratner. Mereka membandingkan bingkai konsep, hubungan dengan kehakiman, unsur-unsur permainan mediasi, kesalahan, hasil, dan tempat-tempat mediasi yang umum.

⁴⁸Joseph P. Folger dan Robert A. Bruch Bush. "Ideology, Orientation..." h. 15-16

Tabel 2

Perbandingan Mediasi Evaluatif, Fasilitas, Transformatif⁴⁹

	Evaluatif	Facilitatif	Transformatif
Bingkai Konsepnya	Utilitarian	Proses	Substantif
Kaitannya dengan kehakiman	Integral (menerima status quo yang sah)	Memanusiakan sistem keadilan	Berlawanan (menantang)
Unsur-unsur permainan mediasi			
1) Asumsi dasar mediator	Kapasitas manusia berkomunikasi secara rasional	Kapasitas manusia untuk menyamakan kepentingan	Kapasitas manusia sebagai makhluk yang mempunyai nilai
2) Gaya mediasi	Bersifat menyuruh, mengatur	Netral, dan bersifat kolaborasi	Memperluas, memberdayakan
3) Campuran mediator	Mendorong, memfokuskan dialog, saran, kaukus, pengecekan realita, contoh-contoh, preseden.	Mendorong dialog yang hormat, fokus pada kepentingan umum, reframe, parafrase, membuka pertanyaan, merangkum, dan kaukus	Mempromosikan dialog terbuka, meningkatkan kapasitas pihak yang berselisih, mendorong suatu alternatif
Kesalahan	Memperburuk langsung ke sasaran, nilai bahasa yang bernilai tinggi, tidak hormat	Memunculkan bias, kesan memerintah, simpel, pertanyaan tertutup, menganggap seseorang lebih tinggi.	Mengambil kendali kelompok, membatasi kreatifitas, memperluas alternatif
Hasil/tujuan	Waktu	Persetujuan yang adil	Penyelesaian

⁴⁹Andrew Woolford and R.S. Ratner. "Mediation Frames/Justice Games." Dalam Dennis J.D. Sandole, Sean Byrne, Ingrid Sandole-Stratoste and Jessica Senehi. *Handbook...*h. 318

	penyelesaian yang realistis, dan hemat biaya	yang mempertemukan kebutuhan kelompok-kelompok, Kepuasan	baru, meningkatkan hubungan, kemungkinan harapan baru
Tempat mediasi yang umum	Komersial, keruskan pribadi, pembangunan, buruh	Fakta kecil, perceraian, keketangaan(wilayah)	Keluarga, merestorasi keadilan

Tabel itu menunjukkan perbedaan mediasi evaluatif, fasilitatif, dan transformatif. Mediasi evaluatif menekankan pada penyelesaian perselisihan dan solusi praktis. Karena alasan orientasi sederhana itu, keadilan evaluatif dapat bertahan seiring dengan sistem pengadilan. Mediasi fasilitatif menekankan upaya pemenuhan kebutuhan melalui solusi berdasarkan kepentingan antar kelompok yang sesuai. Mediasi transformatif lebih jauh membawa isu-isu hubungan dan memberikan kemungkinan-kemungkinan baru untuk memperbaiki hubungan.

Dalam konteks tersebut, mediasi transformatif lebih dekat untuk rekonsiliasi dimana istilah restorasi keadilan dipertimbangkan. Asumsi dasar yang mendasari mediasi transformatif adalah bahwa konflik merupakan persoalan hubungan dan komunikasi. Mediasi transformatif termasuk dalam gaya mediasi rasional. Asumsi dasar dari gaya rasional adalah tidak berorientasi terhadap pembuatan persetujuan, namun lebih membuka komunikasi, optimisme tentang kemampuan kelompok untuk mengatur permasalahan mereka sendiri, fokus terhadap hubungan jangka panjang dari kelompok-kelompok dan kemurahan hati kemanusiaan yang kuat.⁵⁰

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa mediasi transformatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

⁵⁰Lihat Kenneth Kressel. "Mediation Revisted." Dalam Morton Deutch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus (eds.). *The Handbook of Conflict Resolution...*h. 744-745

1. Berbasis kepada transformasi hubungan (*relationship-based*)
2. Banyak digunakan dalam sengketa atau konflik yang menyangkut persoalan hubungan.
3. Orientasi terhadap solusi bersifat sekunder dibandingkan dengan transformasi hubungan antara para pihak yang bersengketa atau berkonflik
4. Menekankan dialog, bukan negosiasi.
5. Para pihak mencari formula terbaik bagi mereka dengan meningkatkan kapasitas dan hubungan.
6. Mediator menguasai teknik-teknik untuk membangun komunikasi dan keterampilan untuk manajemen emosi. Tidak ada tuntutan terhadap penguasaan hukum.

5. *Mediasi Unity-Based*

Selain empat model mediasi di atas, sebenarnya ada beberapa model mediasi lain yang berkembang. Salah satu model mediasi yang berkembang di Kanada adalah mediasi *unity-based*. Mediasi *unity-based* dikenalkan dan dikembangkan oleh bapak dan anak, Hossein B. Danesh dan Roshan Danesh. Mediasi berbasis kesatuan berdasarkan prinsip-prinsip berasaskan kesatuan, seperti kesatuan dan perkembangan dan pandangan dunia. Prinsip-prinsip tersebut tidak hanya beroperasi dalam lapangan mediasi, tetapi juga dalam pendidikan dan penyembuhan kebudayaan. Prinsip-prinsip yang dikonstruksi ke dalam kerangka dasar teori multidisiplin: ajaran-ajaran agama, filsafat, psikologi, sosiologi, dan penelitian resolusi konflik. Kekuatan dari pendekatan tersebut terletak pada dasar yang memungkinkan mediator menyebut sosialisasi, diluar group dan konflik internasional.

Mediasi *unity-based* merupakan ekspresi ketidakpuasan terhadap pendekatan mediasi yang ada. Pendekatan mediasi yang ada hanya memperhatikan lapisan dangkal dari resolusi konflik. Mediasi hanya memahami proses prosedural yang melibatkan

mediator yang berkemampuan dan memenuhi syarat. Akan tetapi, konflik tersebut lebih dari serangkaian proses dan kemampuan.

Oleh karena itu mediasi *unity-based* memulai dengan asumsi dasar dimana proses resolusi konflik berlapi-lapis. Pada permukaan tersebut, ada bidang konstruksi mental dan persepsi yang membentuk pilihan kemampuan dan tahapan-tahapannya. Tingkat yang paling dalam adalah konteks dunia yaitu sejarah, kebudayaan dan konteks social.⁵¹

Mazhab *unity-based* ingin menuju kepada resolusi konflik secara substansi. Mediasi tidak hanya dipahami sekedar cara untuk menyelesaikan konflik secara efektif atau untuk memuaskan kebutuhan dasar (kepentingan kelompok yang berselisih), tetapi lebih dari itu dipahami sebagai cara mentransformasikan manusia ke tingkat kesadaran dan hubungan yang lebih tinggi. Mediasi *unity-based* didasarkan atas ide:

1. Praktek resolusi konflik, termasuk mediasi, mencerminkan pandangan dunia secara khusus
2. Pandangan dunia bertahan secara berangsur-angsur, dalam sebuah proses revolusi
3. Beberapa pandangan dunia lebih mudah mengarah ke konflik dan kekerasan, sedangkan yang lain menuju ke kesatuan dan perdamaian.

Perhatian mediasi mazhab *unity-based* terhadap transformasi hubungan melalui transformasi kesadaran membuat mediasi *unity-based* memiliki tujuan yang hampir sama dengan transformatif. Boleh jadi mediasi transformatif menginspirasi atau mempengaruhi mediasi *unity-based* karena Bush dan Folger, dua tokoh utama mediasi transformatif, menggarisbawahi potensi unik untuk

⁵¹Hosseini B. Danesh dan Roshan Danesh. "A Consultative Conflict-Resolution Model: Beyond Alternative Dispute Resolution." *International Journal of Peace Studies*, Vo. 7. Number 1 Autumn/Winter 2001. h. 1

mentransformasikan interaksi konflik untuk mengubah mindset orang termasuk dalam proses mediasi.⁵²

Di sisi lain, mediasi mazhab unity-based berfokus pada proses pendidikan untuk membawa para pihak ke tingkat hubungan yang lebih tinggi melalui transformasi pandangan dunia dan kesadaran. Aspek pendidikan dan transformasi pandangan dunia inilah yang menjadi ciri khas mazhab unity-based, yang membedakannya dengan mazhab yang lain.[]

⁵²Robert A. Bruch Bush and Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation* ...p. 22.



STRUKTUR PROSES MEDIASI

A. Pembakuan Proses Mediasi

Ciri khas mediasi modern terletak pada adanya prosedur standar yang digunakan sebagai untuk menjalankan proses mediasi. Prosedur standar mediasi bersifat *ijtihadi* (hasil usaha dan perumusan). Masing-masing lembaga mediasi boleh jadi memiliki prosedur standar mediasi yang berbeda satu dengan yang lain. Hal itu menjadi kekayaan bagi bidang mediasi, baik sebagai bentuk layanan resolusi konflik maupun sebagai bidang kajian ilmiah.

Meskipun ada perbedaan prosedur, pada dasarnya ada persamaan-persamaan yang terdapat dalam berbagai prosedur mediasi. Salah satunya adalah adanya penceritaan masalah (*story telling*). *Story telling* atau penceritaan masalah dapat ditemukan dalam semua model mediasi, meskipun dengan istilah yang berbeda-beda. Ada yang menyebut tahap *story telling* dengan sebutan tahap informasi atau presentasi. Demikian pula dengan negosiasi, yang ada dalam berbagai model mediasi. Hanya saja dalam mediasi-mediasi yg berorientasi terapis, seperti transformatif atau *unity-based*, lebih dipilih bentuk dialog, konsultasi, atau perundingan untuk membuat keputusan (*decision making*).

Pada prakteknya ada beberapa rumusan tahap mediasi yang berbeda antara satu pihak dengan pihak yang lain. Lawrence Boulle dan teh Hwee Hwee memetakan standar proses mediasi ke dalam tiga bagian: 1) hal-hal persiapan, 2) tahap pertemuan mediasi, dan 3) aktivitas pascamediasi (ratifikasi dan sanksi resmi). Tahap pertemuan mediasi ia jabarkan ke dalam langkah-langkah berikut;

1. Pendahuluan, yaitu kegiatan mediator dalam menyambut para pihak dan menciptakan suasana awal mediasi.
2. Pembukaan oleh mediator yang dimulai dengan pernyataan pembukaan secara formal. Langkah ini disebut juga dengan *mediator's opening* (pembukaan oleh mediator). Langkah ini mencakup aktivitas 1) apresiasi terhadap pilihan para pihak untuk bermediasi, 2) menegaskan prinsip sukarela, 3) penjelasan tentang tujuan dan ciri khas mediasi, 4) penjelasan peran mediator dan para pihak, 5) penegasan prinsip tidak memihak (*imparsial*) mediator, 6) penjelasan mengenai prosedur mediasi, 7) penjelasan tentang wewenang para pihak dalam penyelesaian masalah, 8) penjelasan mengenai sifat rahasia proses mediasi, 9) penjelasan mengenai kondisi-kondisi khusus mediasi, seperti penghentian mediasi sewaktu-waktu bila para pihak tidak kooperatif, dan 10) ajakan para pihak untuk berkomitmen untuk menjalankan proses mediasi.
3. Presentasi para pihak
4. Identifikasi wilayah kesepakatan
5. Pembatasan dan penataan isu
6. Negosiasi dan pengambilan keputusan, yang mencakup langkah 1) pertukaran informasi, 2) eksplorasi pilihan, 3) evaluasi dan pemilihan pilihan/opsi, 4) jika proses di atas gagal maka digunakan tawar menawar secara distributif.⁵³
7. Pengambilan keputusan akhir

⁵³Tawar menawar secara distributif adalah tawar menawar yang menekankan kepada dimensi siapa mendapat apa dan mengorbankan apa, sebagaimana dalam tawar menawar di pasar.

8. Pencatatan keputusan
9. Pernyataan penutup dan penutupan⁵⁴

Struktur mediasi sebagaimana dikemukakan oleh Boulle dan Hwe Hwe di atas mencoba untuk memetakan langkah-langkah mediasi dalam detail tahap sehingga mediator atau pembaca struktur mediasi di atas bisa melihat *step by step* secara urut mulai dari pembukaan sampai penutupan. Hanya saja, penjelasan langkah mediasi di atas tampak kurang berimbang mengingat pendahuluan dipetakan ke dalam langkah-langkah yang relatif rinci, sementara tahap lain hanya dijabarkan dalam satu langkah tanpa subbab penjabaran.

Kelebihan struktur mediasi yang dikemukakan oleh Boulle dan Hwe Hwe terletak pada perhatiannya terhadap aktivitas pascamediasi, yang di dalamnya terjadi proses ratifikasi. Tampak adanya kesadaran besar mengenai kesinambungan dan kepastian pelaksanaan hasil mediasi setelah mediasi usai. Perhatian semacam itu umumnya muncul dalam mediasi-mediasi yang dilakukan atas mandat lembaga-lembaga resmi, misalnya pengadilan dan dinas tenaga kerja.

Sementara itu, *Basic Modules for Training Mediation Center Team* memberikan struktur dasar mediasi yang berbeda. Dalam modul tersebut, struktur mediasi hanya dijabarkan menjadi dua tahap, yaitu:

1. Diagnosis dan intervensi (pengembangan kasus). Tahap diagnosis mencakup langkah a) perencanaan, b) kunjungan terhadap para pihak, c) assesment (penilaian), dan d) penjadwalan mediasi.
2. Tahap sesi mediasi. Tahap ini terdiri atas empat langkah, yaitu: a) stories (penceritaan), b) agenda, c) opsi (pilihan), dan

⁵⁴Lihat Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation: Principle, Process, Practice*. Singapore, Malaysia, Hongkong: Butterworths Asia. 2000. h. 94-112.

d) kesepakatan. Keempat langkah itu didahului oleh proses pembukaan (opening) dan diakhiri dengan proses penutupan (closing)”

Struktur mediasi sebagaimana dijelaskan dalam modul tersebut menunjukkan perhatian besar terhadap proses pramediasi. Diagnosi dan intervensi menurut versi modul ini menunjukkan bahwa mediator disarankan untuk melakukan diagnosis secara proaktif terhadap permasalahan sejak dini, bahkan sebelum para pihak bertemu dalam sesi bersama. Mediasi dengan sikap aktif mediator dalam menghadirkan para pihak untuk bertemu dalam satu forum atau sesi disebut pula dengan istilah mediasi aktif, yaitu mediasi yang secara aktif dikondisikan oleh mediator. Mediasi aktif semacam itu banyak dilakukan dalam konflik-konflik komunal ketika para pihak terjebak dalam antagonisme yang kuat sehingga tidak memungkinkan mereka untuk bernegosiasi, termasuk bernegosiasi untuk mencari kemungkinan penyelesaian.

Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese memetakan tiga fase mediasi, yaitu 1) pramediasi, 2) sesi mediasi, dan 3) post/pascamediasi. Tahap pramediasi berisi beberapa kemungkinan aktivitas, seperti:

- a) melakukan kontak dengan para pihak;
- b) mencari masukan dari para pihak, termasuk di dalamnya pendidikan kepada para pihak mengenai peran mediasi dan mediator;
- c) menyusun panggung, yaitu waktu, tempat, dan lingkungan.

Tahap sesi mediasi adalah bagian utama dalam seluruh proses mediasi. Tahap tersebut berisi beberapa aktivitas, yaitu:

- a) Pernyataan pembuka mediator
- b) Story-telling dan identifikasi isu
- c) Membangun agenda

⁵⁵Lihat *Basic Moduls for Training Mediation Center Team*.

- d) Negosiasi dan pemecahan masalah
- e) Menguji dan menuliskan kesepakatan penyelesaian masalah atau kesepakatan untuk tidak bersepakat
- f) Penutup

Jadi, secara umum tahap sesi mediasi adalah proses identifikasi isu, agenda, negosiasi, dan kesepakatan.

Sementara itu, tahap pascamediasi adalah tahap di luar sesi mediasi. Fase pascamediasi meliputi beberapa aktivitas, yaitu:

- a. Mengelola kesepakatan, bila mediator diperlukan untuk memonitor pelaksanaan kesepakatan
- b. Tindak lanjut evaluasi terhadap kinerja mediator
- c. Pengetikan kesepakatan akhir
- d. Mengisi file kasus (bila diperlukan)
- e. Menghancurkan catatan
- f. Menarik cash atas layanan kepada para pihak (sesuai dengan kepatutan)
- g. Melakukan briefing kasus dengan comediator atau senior.⁵⁶

Proses-proses tersebut, jika terkait dengan para pihak, maka didasarkan atas kesepakatan mediator dengan para pihak, misalnya mengenai pengelolaan kesepakatan. Sebagian proses lebih terkait dengan persoalan administrasi.

Sementara itu, ada rumusan mediasi yang didasarkan atas mazhab transformatif. Rumusan tersebut dikemukakan oleh Dorothy J. Della Noce. Ia mengemukakan lima tahapan mediasi yang berbasis transformasi, yaitu:

- 1. Menciptakan konteks, yaitu menciptakan konteks interaksi dan pemahaman bersama mengenai proses
- 2. Menggali situasi, yaitu para pihak berdiskusi bersama mengenai apa yang membawa mereka kepada mediasi: baik

⁵⁶Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory and Practice*. Boston, New York etc.: Pearson Education Inc. 2005. h. 27-32.

- situasi, pemahaman, dan pengalaman mereka berkenaan dengan konflik atau sengketa yang mereka hadapi
3. Berunding, yaitu para pihak mengamati dan merefleksikan perilaku mereka sendiri dan mengkonstruksi pandangan mengenai situasi konflik. Para pihak berupaya untuk memahami pemikiran mereka sendiri dan memahami pemikiran pihak lain, membuka pintu bagi kejelasan masalah, pemahaman baru, dan pengembangan kesepahaman.
 4. Menggali kemungkinan, yaitu para pihak membayangkan, mengusulkan, menolak, atau mempertimbangkan kemungkinan lain untuk menangani konflik atau sengketa. Kemungkinan tersebut meliputi: perubahan opini, permohonan maaf, perubahan perilaku, membuat kesepakatan, dan seterusnya yang menjawab pertanyaan “apa yang mungkin dilakukan?”
 5. Membuat keputusan, yang dilakukan setiap kali para pihak membuat pilihan. Pengambilan keputusan dalam versi mediasi ini merentang di seluruh proses, tentang bagaimana harus berinteraksi, bagaimana melakukan proses mediasi, dan hasil dari sengketa.⁵⁷

Berikut ini akan dikemukakan beberapa langkah atau struktur mediasi yang digunakan oleh beberapa model atau aliran mediasi. Beberapa model tersebut dipengaruhi oleh mazhab yang berbeda dalam mediasi, seperti Confluence yang merepresentasikan mazhab Facilitatif, Unity-Based yang cenderung menampilkan mediasi terapis, restorative circle yang mengejawantahkan mediasi-rekonsiliasi untuk kasus-kasus kekerasan, dan beberapa mediasi yang digunakan di pengadilan yang cenderung evaluatif, atau

⁵⁷Dorothy J. Della Noce. “Mediation as a Transformative Process: Insights on Structure and Movement.” Dalam Joseph P. Folger dan Robert A. Bruce Bush. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: Institute for Study of Conflict Transformation. 2001. h. 79-82.

mediasi hubungan industrial yang cenderung bersifat conflict settlement.

B. Alur Mediasi Fasilitatif

Mediasi fasilitatif adalah mediasi yang paling mudah untuk menjadi acuan dalam pelatihan mediasi. Hal itu tidak berarti mengabaikan kontribusi dan arti penting mediasi model-model lainnya. Hanya saja mediasi fasilitatif memiliki keunggulan dalam kekayaan teknik dan mampu menunjukkan secara jelas wujud mediasi yang terstandar. Mediasi fasilitatif memiliki jarak yang relatif jelas dengan arbitrase maupun dengan konsultasi hukum.

Salah satu lembaga yang mempraktekkan mediasi secara fasilitatif adalah *Confluence*. Meskipun tidak secara eksplisit *Confluence* menyatakan diri sebagai mediasi fasilitatif, tetapi teknik dan pendekatan yang digunakannya sangat khas fasilitatif. Mengenai peran mediator, misalnya, Hans Looth, mediator di *Confluence* menegaskan bahwa mediator yang baik adalah mediator yang *lazy* (malas), *homeless* (tanpa rumah/posisi), dan *stupid* (bodoh). Artinya mediator yang baik adalah yang tidak banyak memberikan saran dan justru banyak bertanya.

Proses mediasi model *Confluence* tidak rumit dapat dikategorikan sebagai proses mediasi fasilitatif. Dalam mediasi model *Confluence*, secara jelas dijelaskan mengenai tahap negosiasi, yang di dalamnya adalah negosiasi integratif/ principled. Tahap mediasi menurut *Confluence* terbagi menjadi empat tahap utama, yaitu:

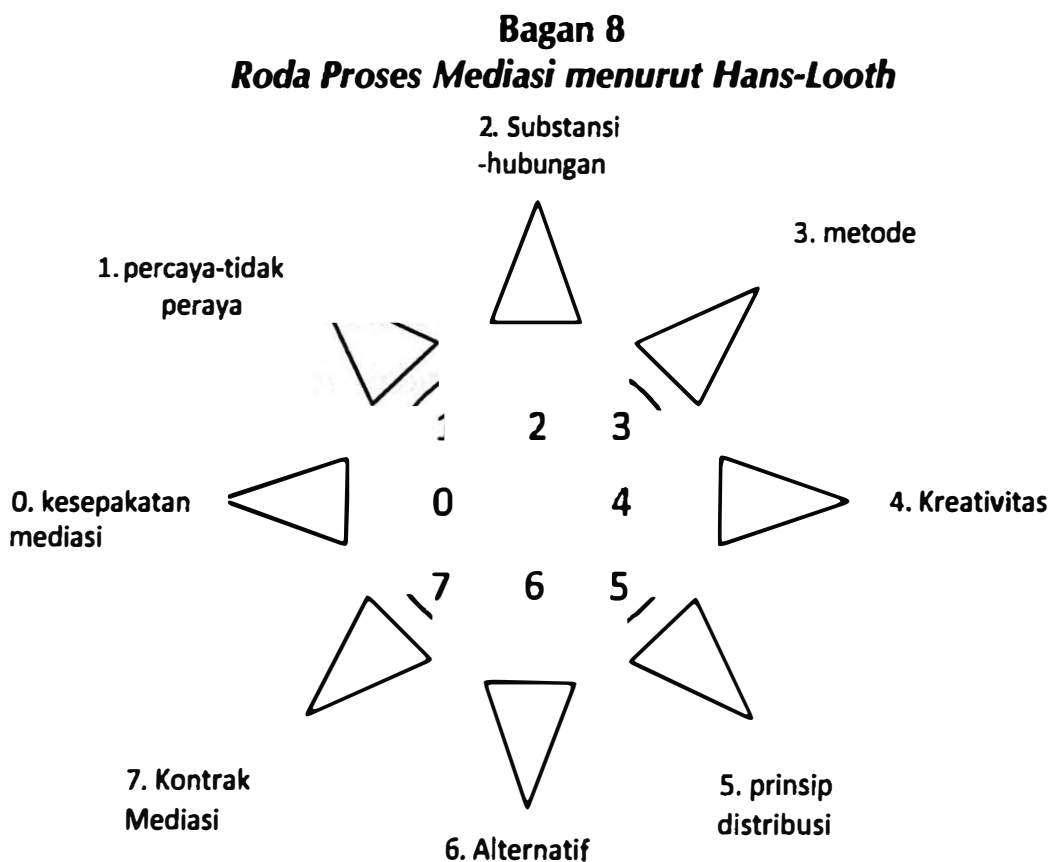
1. Pendahuluan
2. Informasi
3. Negosiasi
4. Kesimpulan⁵⁸

⁵⁸Handout dalam *Mediation dan Conflict Resolution Course* kerjasama Pusat Mediasi IAIN Walisongo dan Nuffic Belanda di Universitas Wageningen dan Utrecht Belanda 20 April- 27 Mei 2007.

Empat tahap utama tersebut dapat dimasukkan sebagai tahap sesi mediasi. Metode *Confluence* tersebut memberikan penekanan besar terhadap sesi mediasi, sedangkan tahap pra dan pascamediasi memang tidak dijabarkan secara khusus.

C. Struktur Dasar Mediasi Fasilitatif

Logika proses mediasi fasilitatif digambarkan oleh Hans Looth dalam roda mediasi. Roda mediasi tersebut meliputi tujuh proses dan satu titik akhir, yaitu kesepakatan. Kesepakatan dipandang sebagai langkah nol karena ia adalah hasil, bukan proses itu sendiri. Logika proses sebagaimana ditunjukkan dalam roda berikut ini menggambarkan sebuah visi pergerakan konseptual dan praktis dalam proses mediasi. Roda proses mediasi tersebut adalah sebagai berikut:



Delapan proses logis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kepercayaan: Mediasi harus dimulai dengan bangunan kepercayaan.**

Pembangunan kepercayaan dalam mediasi tersebut dilakukan melalui dua proses:

- a. Meyakinkan para pihak bahwa mediator dapat dipercaya dengan menunjukkan kepada para pihak sikap mediator yang tidak memihak, penuh penghargaan, transparan, seimbang, menjaga rahasia, dan taat kepada peraturan atau kesepakatan bersama.
- b. Meyakinkan kepada para pihak bahwa proses mediasi bisa dipercaya, yaitu dengan kejelasan dalam menangani isi sengketa dan prosedurnya. Keyakinan terhadap proses mediasi bisa dibangun dengan pemahaman dan kesan dari para pihak bahwa mediator tidak memiliki agenda tersembunyi, penataan tempat yang memungkinkan semua pihak memiliki akses yang sama terhadap mediator, adanya laporan mengenai sesi-sesi, pemeliharaan prosedur mediasi selama proses mediasi, dan klarifikasi isi pembicaraan para pihak secara fair.

Persoalan kepercayaan menjadi sangat penting mengingat legitimasi mediasi terletak kepada persepsi para pihak mengenai proses mediasi dan mediator. Ketika para pihak percaya bahwa proses mediasi dilakukan secara fair dan aman bagi mereka dan mediator bersifat tidak memihak dan mampu mengelola proses, maka itulah awalan yang baik untuk proses selanjutnya. Apabila pembangunan kepercayaan terhadap proses mediasi maupun mediator gagal, maka legitimasi mediasi itu sendiri akan runtuh.

2. **Substansi-Hubungan: Memisahkan antara orang dengan masalahnya**

Mediator harus mampu memisahkan antara orang dengan masalah dan mengarahkan para pihak untuk melakukan hal yang sama. Mediator dituntut untuk dapat bekerja dengan orang maupun masalahnya secara bersamaan.

- a. Terkait dengan substansi masalah, mediator harus jelas dalam mengidentifikasi dan menangani masalah-masalah yang muncul serta membantu para pihak mengenali masalah mereka sesungguhnya.
- b. Terkait dengan orang, mediator harus bersikap lembut kepada para pihak dan mengarahkan kepada para pihak untuk saling menghormati.

3. Metode: *Interest* dan persepsi

Metode utama mediasi fasilitatif adalah berpijak kepada penemuan *interest* melalui posisi dan penjabaran *interest* ke dalam opsi.⁵⁹

Bagan 9 ***Alur Negosiasi dalam Mediasi Fasilitatif***

Isu
Posisi
*Interest*⁶⁰
Opsi
Solusi/
Kesepakatan

⁵⁹Opsi adalah pilihan solusi berdasarkan *interest* yang ada. Misalnya adalah ketika ibu dalam catatan kaki di atas menghendaki ketenangan dan kenyamanan, maka para pihak dengan difasilitasi mediator mencoba mencari berbagai kemungkinan opsi, seperti mengecilkan suara lagu, mencari headset agar tetangga bisa mendengar lagu tanpa mengganggu ketenangan ibu dan anak dll.

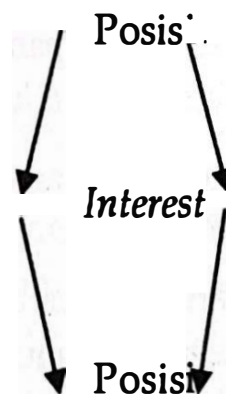
⁶⁰*Interest* dalam mediasi yang berbasis *interest* adalah titik tolak untuk mencari solusi. *Interest* adalah hal-hal yang tidak diungkapkan oleh para pihak, tetapi sebenarnya itulah yang mereka perlukan. Contoh, seorang ibu yang memiliki anak bayi menuntut agar tetangganya menyetel lagu keras-keras. Tuntutan tersebut disebut sebagai posisi, yaitu apa yang secara eksplisit dituntut oleh si Ibu. Tetapi yang diperlukan oleh ibu itu sebenarnya bukan sekedar tuntutan agar tetangga tidak menyetel lagu keras-keras, melainkan ketenangan dan kenyamanan untuk anaknya.

Tugas mediator yang esensial dalam proses mediasi adalah membantu para pihak untuk mengenali posisi dan *interest* mereka, melalui perubahan persepsi mengenai apa sebenarnya yang sedang mereka alami dan permasalahan. Para pihak diajak untuk mengubah persepsi dari orientasi kepada posisi menuju kepada pemahaman *interest*.

4. Kreativitas: Memperbesar Kue

Memperbesar kue yang dimaksud dalam mediasi adalah upaya para pihak dengan difasilitasi oleh para mediator untuk mencari pilihan opsi sebanyak dan semaksimal mungkin sehingga tidak terjebak dalam kondisi *deadlock* antara opsi A dan opsi B yang saling bertentangan. Pada proses inilah kreativitas para pihak sangat diperlukan dan mediator dituntut untuk mengarahkan para pihak kepada penemuan opsi-opsi. Pilihan solusi (opsi) yang sempit akan membuat proses mediasi berbalik, yaitu posisi-*interest*-posisi.

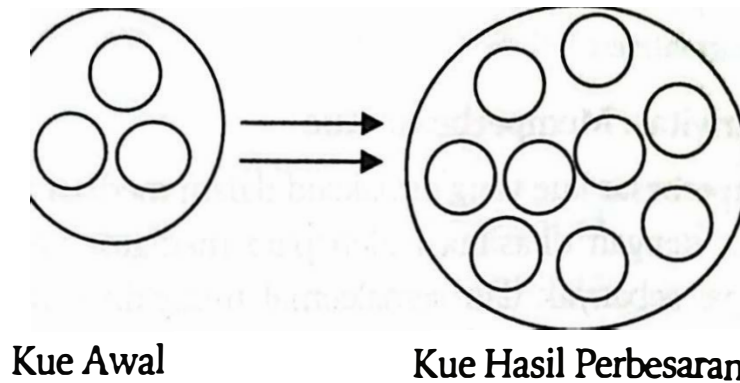
Bagan 10.
Proses Mediasi yang Tidak Produktif



Ketika proses mediasi berbalik dari *interest* menuju *interest* lagi, maka mediator harus melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelamatkan proses mediasi dari kegagalan. Langkah-langkah tersebut bisa dilakukan dalam kaukus (setengah kamar/pertemuan dengan masing-masing pihak tanpa diikuti pihak lain secara bergantian) maupun dalam sesi bersama. Upaya untuk memperbesar kue dapat dibantu moderator dengan mengajukan

pertanyaan kepada para pihak, yaitu pertanyaan kreatif atau pertanyaan mengenai kemungkinan solusi lain.

Bagan 11.
Memberbesar Kue



5. Prinsip distribusi: Membagi Kue

Proses utama mediasi selanjutnya adalah membagi kue, atau pengambilan keputusan atau pemilihan opsi. Mediator dituntut untuk dapat memelihara proses negosiasi sehingga memungkinkan kedua belah pihak sampai kepada pemilihan opsi yang adil bagi kedua belah pihak. Mediator juga dituntut untuk membantu dalam memelihara keseimbangan antara para pihak sehingga mereka bisa bersama mencari opsi solusi dengan kriteria yang jelas.

6. Alternatif: Cari Alternatif yang Lebih Baik Dibandingkan Jalan Kebuntuan

Pertanyaan yang harus selalu diingat oleh mediator dalam mendampingi proses negosiasi antarpihak adalah apakah para pihak akan tiba pada solusi yang lebih baik dari pada solusi mereka sebelum mengikuti proses mediasi. Dalam dunia mediasi dikenal dua istilah, yaitu:

- a. Batna (*best alternative to a negotiated agreement*), yaitu alternatif terbaik bagi kesepakatan yang dinegosiasikan.
- b. Watna (*worse alternative to a negotiated agreement*), yaitu alternatif terburuk bagi kesepakatan yang dinegosiasikan.

Ketika proses mediasi mengarah kepada Watna, mediator sebisa mungkin mencari langkah-langkah untuk menarik para pihak menuju Batna. Langkah-langkah keluar tersebut bisa dilakukan melalui:

- a. Kaukus, yaitu mediator membantu para pihak untuk melakukan refleksi atas alternatif solusi mereka melalui pertemuan dengan masing-masing pihak tanpa kehadiran pihak lain setelah disepakati oleh kedua belah pihak
- b. *Break/Jeda*, yaitu mediator meredakan tensi para pihak dan memberikan kesempatan mereka istirahat sejenak sehingga bisa merenungkan kembali beberapa alternatif yang lebih baik
- c. Pertimbangan oleh mediator, yang diberikan dengan cara bertanya. Pertimbangan mediator tersebut bisa dipandang sebagai *brainstorming* bagi kedua belah pihak sehingga kedua belah pihak dapat memikirkan atau melihat lagi adanya alternatif lain selain solusi yang akan membawa kepada kebuntuan.

7. Kontrak Mediasi

Ketika kedua belah pihak telah sampai kepada solusi yang disepakati, maka mediator membantu para pihak untuk merumuskan kesepakatan mereka. Mediator juga mengecek beberapa aspek dari solusi yang masih memungkinkan timbulkan ketidaksepakatan para pihak. Mediator memastikan komitmen para pihak terhadap kesepakatan dan berupaya mencegah ada pihak-pihak yang kehilangan muka. Kesepakatan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Dapat dilakukan
- b. Kondusif untuk dikerjakan
- c. Memuaskan semua pihak
- d. Meningkatkan kualitas hubungan antarpihak
- e. Memaksimalkan keuntungan bersama dan meminimalisir kerugian bersama

- f. Seadil dan sefair mungkin dalam distribusi keuntungan atau resiko

D. Tahap-tahap Mediasi Fasilitatif

Prinsip-prinsip proses mediasi yang dikemukakan oleh *Confluence* tersebut pada prakteknya ditubuhkan dalam tahap-tahap mediasi. Secara umum mediasi dapat dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pramediasi
2. Langkah/struktur mediasi.
3. Pascamediasi

Hanya saja, dalam modul yang diberikan oleh *Confluence*, hanya bagian kedua yang diterangkan dan dijabarkan. Hal itu dapat dipahami mengingat esensi utama mediasi berada pada bagian langkah atau struktur mediasi. Sementara itu, pramediasi dan pascamediasi sangat ditentukan oleh faktor-faktor lain, seperti:

1. Apakah mediasi dilakukan atas mandat pengadilan, atas kehendak para pihak dalam kasus perdata, atau atas upaya pihak-pihak lain yang prihatin dengan adanya konflik (komunal)
2. Tahap pramediasi sangat tergantung kepada konteks konflik atau sengketa yang dihadapi
3. Oleh karena itu, penjabaran mengenai pra dan pascamediasi pada bab ini tidak mengacu kepada penjabaran Hans-Looth, melainkan dari berbagai sumber dan pengalaman penulis dalam melakukan penanganan kasus atau pelatihan mediasi.

Jadi, pramediasi bukan sebuah proses yang harus ada, namun lumrahnya ada dalam proses menuju mediasi. Hanya saja, bagaimana proses itu terjadi tergantung dari berbagai faktor. Dalam tulisan ini, pramediasi akan diuraikan secara sekilas untuk memberikan pemahaman bagi mereka yang suatu saat ingin memperoleh gambaran mengenai tahap tersebut.

1. Tahap Pramediasi

Pramediasi adalah tahap yang bertujuan agar proses mediasi bisa berlangsung. Secara umum, bagian pramediasi bisa berisi usaha-usaha sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi para pihak. Mediator memastikan siapa saja pihak yang akan dan perlu hadir dalam mediasi. Peserta mediasi diupayakan adalah pihak-pihak yang akan berkontribusi dalam proses komunikasi atau pihak yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan. Meskipun tidak ada jumlah perserta mediasi dari masing-masing pihak, namun jumlah peserta yang terlalu besar mengandung resiko:
 - 1) Resiko efektivitas komunikasi ketika banyak pihak yang berbicara
 - 2) Resiko tidak terjaganya kerahasiaan kalau pihak-pihak yang hadir terlalu banyak
- b. Pertemuan dengan masing-masing pihak untuk mengajak proses mediasi (apabila diperlukan). Usaha ini dilakukan dalam upaya mediasi kasus-kasus konflik komunal yang para pihak tidak memiliki pilihan berdamai tanpa adanya upaya dari pihak lain. Dalam konteks mediasi atas mandat pengadilan, proses tersebut tidak perlu dilakukan karena para pihak mendapatkan perintah dari pengadilan untuk melakukan mediasi.
- c. Penentuan tempat dan waktu untuk mediasi melalui kesepakatan bersama.

2. Tahap Mediasi⁶¹

a. Fase Pendahuluan

Fase pendahuluan adalah fase awal dalam proses (sidang) mediasi. Fase pendahuluan berfungsi sebagai landasan bagi

⁶¹Handout dalam Mediation dan Conflict Resolution Course...-

jalannya proses mediasi selanjutnya. Tugas terbesar mediator dalam fase pendahuluan adalah menciptakan optimisme dan semangat dari para pihak untuk memasuki tahap-tahap mediasi selanjutnya. Hasil yang dikehendaki dari proses pendahuluan adalah adanya:

- 1) Keamanan (*safety*) bahwa mereka akan bisa mengungkapkan perasaan dan pikirannya dengan terbuka dan hak-hak ekspresinya terlindungi oleh mediator dan mekanisme mediasi dan
- 2) Adanya harapan (*hope*) dari para pihak bahwa kebuntuan masalah yang mereka hadapi akan menemukan jalan keluar, setidaknya masih terbuka upaya mencari jalan keluar.

Pada fase pendahuluan mediator melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Perkenalan
 - a. Para pihak meminta kepada para pihak untuk memperkenalkan diri masing-masing
 - b. Hubungan antarkeduanya. Hal ini dilakukan untuk memastikan ulang mengenai hubungan para pihak dalam hal persengketaan ini. Kedua belah pihak mungkin punya aspek hubungan yang beragam, misalnya hubungan kerja, hubungan dalam aktivitas sosial, atau hubungan dalam aktivitas keberagamaan. Karena itu, dengan menanyakan kembali hubungan dalam kasus sengketa/konflik, mediator dan para pihak membatasi dalam kapasitas hubungan apa para pihak bertemu dalam ruang mediasi.
 - c. Kewajiban atau otoritas para pihak. Pada fase ini mediator memastikan apakah para pihak memiliki wewenang untuk membuat keputusan dan melaksanakannya, khususnya agi pihak yang mewakili lembaga/badan hukum.

- d. d) Membangun kredibilitas.⁶² Membangun kredibilitas maksudnya adalah mediator memperkenalkan diri dan menjelaskan kepada para pihak mengenai pendidikan, pengalaman, dan sertifikasi yang dimilikinya sehingga para pihak mengetahui dan memiliki kepercayaan terhadap kapasitas mediator untuk memfasilitasi komunikasi/negosiasi mereka.
- 2) Pendahuluan, yaitu pendahuluan ke arah proses mediasi. Pada fase ini, mediator memperkenalkan kepada para pihak tentang:
- a. Menjelaskan secara singkat tentang apa mediasi agar para pihak memiliki persepsi yang sama dengan mediator mengenai apa yang akan mereka lakukan dan bagaimana mereka akan melakukannya
 - b. Menjelaskan tentang peran mediator selama proses mediasi
 - c. Menjelaskan tentang mekanisme kaukus jika diperlukan agar para pihak sudah tahu dan siap ketika kaukus benar-benar dipergunakan
 - d. Menegaskan netralitas, imparialitas dan kerahasiaan untuk memberikan rasa aman dan kepercayaan para pihak terhadap proses mediasi
 - e. Menegaskan aturan dasar dalam bermediasi, khususnya menyangkut apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan selama proses mediasi. Mediator, misalnya menjelaskan bahwa selama proses mediasi para pihak boleh bertanya, minum minuman yang tersedia, dan boleh minta break jika ingin ke belakang. Mediator juga bisa menjelaskan apa yang tidak dapat dilakukan dalam

⁶²Urutan pendahuluan ini diadaptasi dari Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory...*h. 93-101 dengan elaborasi lanjut dari penulis.

prose mediasi, seperti memaki, berkata kasar, dan melakukan kekerasan fisik kepada pihak lain. Mediator juga menegaskan bahwa mediasi bisa berakhir kapan saja ketika para pihak tidak mentaati aturan dasar.

- 3) Kesepakatan. Setelah para pihak mengetahui apa yang akan mereka alami melalui mediasi dan mengetahui prosedur yang akan mereka lalui, para pihak sampai kepada pilihan untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya atau berhenti sebelum menuju tahap selanjutnya. Kalau kedua belah pihak setuju untuk meneruskan tahap mediasi, mereka diminta untuk berkomitmen untuk bekerjasama dengan mediator guna mencari solusi bersama. Komitmen itu kemudian dirupakan dalam penandatanganan kontrak mediasi.

Pada tahap ini, apabila diperlukan, persoalan biaya dibicarakan bersama kalau sebelumnya para pihak belum mengetahui masalah pembiayaan tersebut. Mediator perlu penegasan bahwa mediator dibayar berdasarkan proses mediasi yang dilakukan, bukan berdasarkan hasil. Para pihak menyepakati besaran biaya dan bagian tanggungan masing-masing. Namun, jika persoalan pembayaran dirasa kurang nyaman dibicarakan dalam proses mediasi bisa dijelaskan dan ditangani oleh staff administrasi sebelum mediasi dilakukan.

b. Fase Informasi/ *Story Telling*

Tahap informasi adalah tahap dimana para pihak berbicara dan mengungkapkan persoalan menurut versi masing-masing. Tujuan utama tahap informasi adalah para pihak mampu berbicara dan mengungkapkan diri dan membuat mediator dan para pihak memahami posisi dan persepsi pihak lain secara lebih jelas. Pada tahap informasi ini ada beberapa hal yang harus dipahami dan diklarifikasi oleh mediator, yaitu:

- 1) Masalah. Para pihak menceritakan apa yang terjadi menurut versi masing-masing. Mediator harus menganggap semua

versi itu sebagai fakta yang harus diterima olehnya. Mediator tidak dalam posisi untuk mencari benar dan salah. Mediator berada dalam posisi:

- a) untuk mengungkap dan memahami fakta-fakta yang ada dalam cerita yang dituturkan oleh para pihak dan
 - b) mengenali dan memahami emosi serta frustrasi yang dialami oleh para pihak.
- 2) Isu. Isu adalah pokok masalah apa saja yang dihadapi oleh para pihak dan musti diselesaikan dalam mediasi.
 - 3) Inventarisasi posisi para pihak, yaitu hal-hal yang secara eksplisit mereka kehendaki untuk diperoleh atau untuk dipenuhi pihak lain.
 - 4) Agenda. Setelah mediator mendata isu dan posisi para pihak, ia kemudian menyusun agenda tentang apa saja yang akan dinegosiasikan oleh para pihak. Posisi dan agenda tersebut ditemukan bersama oleh mediator dan para pihak. Mediator membantu para pihak mendefinisikan apa saja yang perlu diselesaikan dan kemudian mediator bersama para pihak menyusun atau mengurutkan persoalan yang akan dibahas.

c. Fase Negosiasi

Negosiasi adalah tahap utama dalam mediasi, khususnya mediasi fasilitatif. Hal itu sesuai dengan definisi mediasi sebagai *facilitated negotiation*, yaitu negosiasi yang difasilitasi pihak ketiga. Karena itu, negosiasi menjadi bagian penting dalam proses mediasi karena dalam proses itulah mediator memfasilitasi para pihak untuk bergerak dari kondisi “macet”, “beku”, atau “buntu” menuju kondisi yang lebih terbuka, cair, dan fleksibel.

Tujuan utama negosiasi adalah memberdayakan para pihak sehingga mereka lebih fleksibel dalam menyikapi posisi (tuntutan verbal) mereka masing-masing dan mereka mampu memunculkan kreativitas. Ketika para pihak bergeser dari kondisi macet dan

bantu ke dalam kondisi kreatif dan fleksibel maka akan memunculkan kreativitas dalam mencari pilihan solusi.

Negosiasi yang digunakan oleh *Confluence* dan banyak pengikut mazhab fasilitatif adalah *principled negotiation* (negosiasi berprinsip) atau negosiasi *interest-based* (berbasis *interest*) yang dipopulerkan oleh Roger Fisher dan William Ury. Negosiasi berbasis *interest* tersebut berpijak kepada empat prinsip utama:

- a. Orang : Pisahkan orang dari masalah
- b. *Interest* : Fokus pada *interest*, bukan posisi
- c. Opsi : Dorong agar muncul berbagai opsi sebelum memutuskan
- d. Kriteria : Tegaskan bahwa hasil harus didasarkan atas standar yang obyektif.

Secara umum negosiasi berbasis *interest* berbeda dengan negosiasi berbasis posisi. Negosiasi berbasis posisi adalah negosiasi yang menjadikan tuntutan masing-masing pihak sebagai dasar dan pilihan solusi. Negosiasi berbasis posisi dapat dibagi menjadi dua, yaitu lunak dan keras. Sementara itu, negosiasi fasilitatif ditandai dengan upaya untuk mengubah posisi menjadi *interest*, sebagai landasan untuk menggali opsi. Opsi-opsi itulah yang menjadi sumber bagi solusi yang akan disepakati, bukan lagi posisi awal, meskipun posisi awal bisa menjadi salah satu opsi kalau mewakili *interest*.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh mediator dalam memfasilitasi proses negosiasi adalah sebagai berikut:

1) Memahami mengapa pihak mengambil posisi tertentu

Setelah pada tahap informasi mediator mendapatkan data mengenai isu dan emosi, tuntutan para pihak, dan membuat agenda bersama, maka pada tahap negosiasi, mediator mengarahkan para pihak untuk membahas bersama mengenai posisi mereka dan memahami apa yang sebenarnya mereka

butuhkan, bukan sekedar apa yang mereka inginkan. Upaya untuk memahami alasan para pihak mengajukan tuntutan (posisi) dapat dilakukan dalam sesi bersama (*joint session*) atau melalui kaukus. Melalui pemahaman mengenai alasan untuk mengambil posisi tertentu, para pihak kemudian diarahkan untuk menemukan *interest* masing-masing.

2) Menggali *interest* dari posisi

Penemuan *interest* adalah langkah terpenting dalam negosiasi berbasis *interest*. *Interest* dapat dipahami sebagai “apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh para pihak, tetapi tidak secara eksplisit mereka kemukakan atau mungkin tidak secara langsung disadari.” Contoh hubungan antara posisi dan *interest* dapat dilihat dalam contoh berikut:

Aisyah dan Bayu hidup bertetangga. Aisyah sedang berbahagia karena dua Minggu lalu melahirkan anak pertama. Sementara itu, Bayu adalah anak SMA yang sedang gandrung dengan sepeda motor. Ia bahkan mencopot knalpot sepeda motornya agar terlihat keren. Ia juga suka mengajak temannya datang untuk berbincang, terkadang sampai larut malam. Suara knalpot Bayu yang keras sering membangunkan anak Aisyah yang diikuti dengan tangisan di kecil. Demikian pula, kebiasaan Bayu begadang dengan teman-temannya mengganggu istirahat Aisyah. Di sisi lain, Bayu merasa tidak senang dengan Aisyah yang sering memarahinya dengan sikap yang ia pandang kasar. Bayu juga merasa bahwa Aisyah bukan tetangga yang enak untuk diajak berbicara. Ia mencurigai bahwa Aisyah pernah mengadakan perbuatannya merokok kepada orang tuanya.

Di depan mediator, Aisyah menuntut agar suara knalpot Bayu dikembalikan seperti motor yang normal karena mengganggu anaknya yang masih bayi dan agar Bayu tidak begadang sampai larut malam bersama teman-temannya karena mengganggu waktu istirahatnya. Sebaliknya Bayu mengemukakan posisinya, yaitu agar Aisyah dapat berbicara lebih halus dan sopan kepadanya dan tidak ikut campur urusannya.

Berdasarkan ilustrasi di atas, dapat disimpulkan bahwa posisi masing-masing pihak adalah sebagai berikut:

a) Posisi Aisyah:

Knalpot sepeda motor Bayu tidak dibuat nyaring sehingga tidak membangunkan anaknya yang masih kecil
Bayu tidak begadang bersama teman-temannya di samping rumah karena mengganggu istirahatnya

b) Posisi Bayu:

Aisyah bersikap sopan dan berbicara halus kepadanya
Aisyah tidak ikut campur urusannya.

Dari posisi-posisi di atas mediator mengarahkan para pihak untuk mengenai *interest* masing-masing. Mediator dapat mengajak para pihak untuk mengenali *interest* dengan tiga cara cara:

a) Melalui pertanyaan “mengapa?”

Contoh: “Mengapa anda ingin agar Bayu tidak mengeraskan knalpot sepeda motornya?”

Pertanyaan tersebut dilanjutkan sampai jawaban pihak yang ditanya mengarah kepada *interest*.

b) Dengan bingkai ulang (*Reframing*)

Contoh: Ketika Aisyah menuntut Bayu agar tidak mengeraskan knalpot sepeda motornya, mediator bisa membahasakan tuntutan itu dengan bahasa *interest*, seperti:

“Oh, jadi anda menginginkan ketenangan?”

c) Dengan pertanyaan “bagaimana jika?”

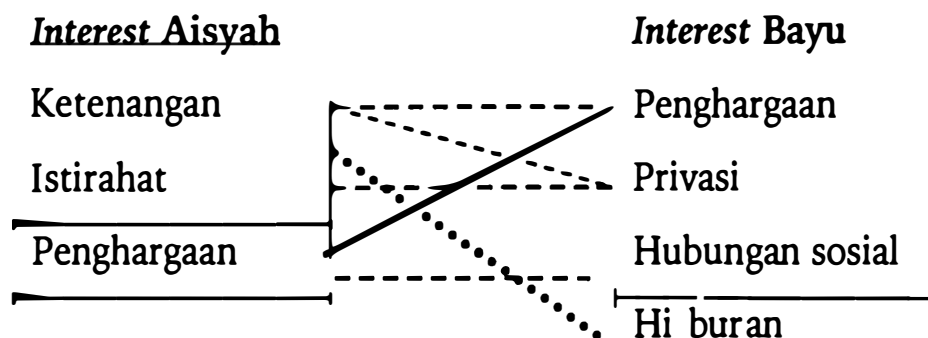
Contoh. “Jika Bayu naik sepeda motor dengan bunyi knalpot yang keras keras, apakah anda tidak merasa tenang atau terganggu ketenangannya?”

Dari berbagai *interest* yang telah ditemukan, mediator kemudian memetakan *interest* para pihak, yaitu apakah *interest* tersebut masuk kategori:

- Common* (sama)
- Compatible* (sejalan, tidak sama tetapi tidak bertentangan, bahkan berkesesuaian)
- Conflicting* (bertentangan)

Dari kasus konflik antara Aisyah dan Bayu di atas, mediator kemudian memetakan apa saja *interest* para pihak. Interst tersebut bisa langsung ditanyakan atau dibingkai ulang selama proses negosiasi dalam sesi bersama atau melalui kaukus. Mediator lalu menjajarkan interst kedua belah pihak untuk mencari *interest* yang sama dan kompatibel. Contoh:

Tabel 3. Peta Interest antara Para Pihak



Dari hasil inventarisasi *interest* kedua belah pihak tersebut tampak bahwa *interest* kedua belah pihak dapat dipetakan menjadi tiga:

- Interest* bersama, yaitu ketenangan. Baik Aisyah dan Bayu sama-sama ingin penghargaan. Aisyah ingin penghargaan terhadap hak anaknya yang butuh istirahat, Bayu ingin penghargaan dalam konteks hubungan bertetangga.
- Interest* yang sejalan, yaitu privasi-istirahat dan hubungan sosial-penghargaan. Privasi dan istirahat tidak sama tetapi bisa direalisasikan bersama-sama. Hubungan sosial dan penghargaan berbeda, tetapi bisa diwujudkan bersamaan.
- Interest* yang bertentangan, yaitu ketenangan dan hiburan. Kebutuhan ketenangan Aisyah tidak sejalan dengan kebutuhan hiburan Bayu.

Mediator mengajak para pihak untuk bekerja untuk memecahkan masalah dengan titik tolak *interest* bersama. Baru setelah *interest* bersama dijabarkan menjadi opsi dan opsi itu disepakati, *interest* yang sejalan ditangani. Demikian seterusnya. Prinsipnya adalah mediator memulai dari sesuatu yang mudah dan prospektif mengantarkan kepada pemecahan masalah. Kalau sebagian masalah telah terselesaikan dan telah terjadi kesepakatan terhadap satu solusi, maka langkah berikutnya akan lebih mudah.

3) Mencari opsi

Dari data *interest* di atas, mediator membuat skala prioritas, yaitu dengan membicarakan *interest* yang sama sampai tahap inventarisasi opsi dan pengambilan keputusan mengenai solusi. Setelah *interest* yang sama terselesaikan sampai tahap solusi, barulah melangkah kepada *interest* yang sejalan. Setelah *interest* yang sejalan terselesaikan, barulah *interest* yang bertentangan ditangani.

Dengan mengambil *interest* yang sama sebagai titik tolak, mediator mendorong para pihak untuk mengakui adanya *interest* para pihak yang sama, yaitu kedua-duanya ingin penghargaan. Karena itulah, mediator mendorong kedua belah pihak untuk bekerjasama guna mencari opsi untuk mewujudkan *interest* bersama tersebut. Mediator mengajak para pihak untuk menginventarisir opsi-opsi yang bisa mewujudkan *interest* kedua belah pihak, yaitu penghargaan.

Salah satu prinsip penting dalam proses penggalan opsi adalah “mengembangkan kue” (*enlarging pie*). Sebisa mungkin kedua belah pihak dibimbing untuk menemukan opsi sebanyak mungkin sehingga tidak terjebak dalam pilihan A dan B yang rawan untuk berubah menjadi posisi yang baru. Ketika proses mengembangkan kue berjalan dengan baik umumnya akan muncul opsi-opsi yang tidak terduga sebelumnya.

Tabel 4. Menjabarkan *Interes* ke dalam *Opsi-opsi*

<i>Interest</i>	<i>Opsi</i>
Penghargaan	1. Tidak berkata kasar atau menjelekkkan pihak lain 2. Saling Menyapa 3. Menghormati tamu pihak lain 4. Menghormati hak anak dengan tidak mengeraskan knalpot 5. Tidak saling mengadukan perbuatan masing-masing kepada pihak lain, tetapi langsung mengingatkan kepada yang bersangkutan 6. Tidak membuat suara yang mengganggu pihak lain

Opsi-opsi yang telah terinventarisir ditulis, misalnya di papan tulis, sehingga bisa dibaca dan dicermati oleh semua pihak. Sebaiknya opsi terus digali sampai benar-benar semua kemungkinan telah diinventarisir.

4) Memilih opsi yang disepakati bersama

Dari berbagai opsi yang telah ditemukan secara maksimal itulah, para pihak kemudian diarahkan untuk mengambil keputusan tentang opsi mana saja yang akan dipilih sebagai solusi. Opsi yang dipilih hendaknya adalah opsi yang paling mampu mewujudkan *interest* semua pihak dan diterima oleh para pihak. Contoh:

Tabel 5. *Proses Opsi ke Solusi*

<i>Interest</i>	<i>Opsi</i>	<i>Solusi</i>
Penghargaan	1. Tidak berkata kasar atau menjelekkkan pihak lain	1. Tidak berkata kasar atau menjelekkkan

	2. Saling Menyapa 3. Menghormati tamu pihak lain 4. Menghormati hak anak dengan tidak mengeraskan knalpot 5. Tidak saling mengadukan perbuatan masing-masing kepada pihak lain, tetapi langsung mengingatkan kepada yang bersangkutan 6. Tidak membuat suara yang mengganggu pihak lain	pihak lain 2. Saling Menyapa 3. Menghormati tamu pihak lain 4. Menghormati hak anak dengan tidak mengeraskan knalpot
--	---	---

Dari berbagai opsi yang ada, umumnya tidak semua disepakati. Mungkin ada beberapa opsi yang bisa diterima oleh semua pihak dan mungkin dijalankan. Opsi yang dipilih untuk dijadikan solusi harus dipertimbangkan benar agar bisa dilaksanakan dan tidak menimbulkan multitafsir.

5) Fase Kesimpulan

Opsi yang dipilih itu kemudian dituangkan ke dalam lembar kesepakatan perdamaian. Lembar kesepakatan tersebut bisa juga dirupakan dalam bentuk surat kesepakatan bersama, yang ditandatangani oleh para pihak dan mediator. Pada fase kesimpulan inilah, para pihak mencapai solusi bersama. Mediator mengarahkan para pihak untuk melakukan hal-hal berikut:

a. Pengecekan Kesepakatan

Sebelum lembar kesepakatan perdamaian ditandatangani, mediator membacakan kembali hasil-hasil kesepakatan. Mediator kemudian menanyakan kembali kepada para apakah sudah puas dengan kesepakatan yang ada, apakah kesepakatan telah diterima semua pihak, apakah apakah semua masalah teratasi, apakah mediasi berjalan seimbang, dan apakah ada hal-hal yang masih perlu ditambahkan atau dibicarakan lagi. Selain itu, kesepakatan disusun dengan tidak bertentangan dengan nilai-nilai agama, nilai-nilai kemasyarakatan, dan aturan-aturan hukum.

Kesepakatan mediasi disusun bersama dengan kisi-kisi yang jelas. Kesepakatan mediasi sebisa mungkin memenuhi kriteria berikut:

- a) Dapat dilaksanakan
- b) Memuaskan semua pihak
- c) Dapat meningkatkan hubungan
- d) Memaksimalkan keuntungan bersama dan meminimalisir kerugian bersama
- e) Seadil mungkin dalam membagi keuntungan dan tanggung jawab

Semua itu bisa tercapai kalau dalam proses pemilihan opsi, semua pihak melakukan pembicaraan yang memadai mengenai dampak dan resiko serta keuntungan opsi yang dipilih.

b. Melakukan Formalisasi

Formalisasi tersebut dilakukan dengan penandatanganan kesepakatan bersama yang telah tertulis. Hasil kesepakatan bersama tersebut bisa ditindaklanjuti dengan upaya-upaya untuk mendapatkan kekuatan hukum, misalnya dengan dibawa dibawa ke notaris kalau diperlukan. Dalam mediasi yang dimandatkan oleh pengadilan, hasil kesepakatan bersama tersebut dikukuhkan menjadi akta perdamaian oleh hakim. Dalam mediasi hubungan industrial, kesepakatan antara piha pengusaha dan buruh

dituangkan dalam bentuk Perjanjian Bersama. Perjanjian bersama tersebut kemudian didaftarkan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Tabel 6. Check List Tahapan Mediasi

Tindakan dalam Tahap-tahap Mediasi	Evaluasi	
	Dilakukan	Tidak Dilakukan
Tahap Perkenalan		
Perkenalan nama, hubungan dan kewajiban para pihak		
Penjelasan mediasi dan peran mediator		
Menjelaskan prosedur mediasi		
Yang dapat/tidak dapat dilakukan selama mediasi		
Menanyakan kesediaan para pihak bermediasi		
Penandatanganan kontrak Mediasi		
Tahap Informasi		
Penceritaan masalah dan pencarian fakta/emosi		
Inventarisasi posisi bersama		
Penyusunan agenda negosiasi		
Tahap Negosiasi		
Menggali <i>interest</i> dari posisi		
Mengembangkan Opsi dari <i>Interest</i>		
Penentuan solusi bersama dari opsi		
Tahap Kesimpulan		
Menanyakan apakah para pihak puas dengan point		

kesepakatan		
Menanyakan apakah ada yang masih perlu dibahas		
Penandatanganan surat kesepakatan bersama		

Catatan: tabel di atas disusun untuk membantu mediator mengenali tahap-tahap yang sedang mereka lalui secara tertib.

c. Post Mediasi

Ketika mediasi telah dilaksanakan dan telah dicapai kesepakatan, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan hasil mediasi. Pada dasarnya pelaksanaan mediasi berada di luar tanggung jawab mediator. Hanya saja ketika para pihak menghendaki perlunya sesi tambahan dalam jangka waktu tertentu untuk mengevaluasi pelaksanaan kesepakatan, hal itu dapat disepakati bersama. Namun pada prakteknya apabila mediasi telah mencapai kata tahap kesepakatan yang didasarkan atas proses yang fair dan menyentuh kebutuhan semua pihak, post mediasi tidak lagi diperlukan.

d. Co-Mediasi

Comediasi bisa disebut juga dengan istilah mediasi dengan mediator ganda. Mediasi dalam kasus-kasus perdata yang pihak yang hanya dua orang atau empat orang masih dalam kemampuan mediator untuk mengelola. Akan tetapi ketika mediasi melibatkan banyak pihak, misalnya, mediasi dalam sengketa atau kasus komunal, maka satu orang mediator tentu akan kesulitan dalam mengelola mediasi tersebut. Juga dalam kasus-kasus yang menuntut keahlian spesifik dari seorang mediator, padahal mediator yang bersangkutan tidak memiliki pengetahuan yang memadai mengenai persoalan spesifik tersebut.

Dalam konteks-konteks itulah diperlukan adanya mediator pedamping atau mediator ganda. Menurut Hans Looth, co-mediasi diperlukan dalam kasus-kasus sebagai berikut:

1. Konflik yang melibatkan dana yang besar, misalnya sengketa antar perusahaan.
2. Konflik yang melibatkan lebih dari dua pihak (*multiparties*)
3. Persengketaan yang kompleks persoalannya
4. Ketika para pihak adalah orang-orang yang termasuk *high-profile*
5. Sengketa antara pihak-pihak latar belakang pengetahuan, keterampilan, atau keilmuan yang berbeda.⁶³

Kasus-kasus di atas memiliki tingkat tekanan psikologis yang besar bagi mediator. Tekanan yang psikologis yang besar bagi seorang mediator dapat menyebabkan mediator kehilangan kemampuan dalam mengelola proses mediasi. Demikian pula, pihak-pihak dengan keahlian atau kemampuan yang tinggi dan kemudian bersitegang dengan istilah-istilah khusus keilmuan yang tidak dimiliki oleh mediator, tentu akan menyulitkan bagi mediator untuk menggunakan teknik-teknik *reframing* atau *parafrase*. Apabila mediator dipandang oleh para pihak gagal untuk memahami maksud dan kehendak para pihak, hal itu akan dengan mudah menurunkan kredibilitas dan legitimasi seorang mediator.

Karena itulah, co-mediasi adalah alternatif agar mediator bisa bekerjasama dan saling melengkapi dalam menghadapi pihak-pihak yang banyak atau memiliki kemampuan atau keahlian spesifik yang tidak dimiliki oleh seorang mediator. Keuntungan mediator lebih dari satu orang adalah:

1. Memberikan dukungan moral dan mental bagi mediator dalam memfasilitasi para pihak, khususnya dalam kasus banyak pihak (*multiparties*)
2. Mediator lebih dari satu memungkinkan pula terjadinya pembagian kerja dalam rangka fasilitasi, misalnya, satu mediator melakukan tugas pencatatan dan mediator lain memfasilitasi komunikasi/negosiasi antarpihak

ibid.

3. Dua orang mediator yang bekerja sama memungkinkan untuk mencermati persoalan lebih Comediasi dan memungkinkan mediator saling melengkapi dalam memahami dan mengelola proses
4. Comediasi membantu dalam kasus-kasus yang membutuhkan pemahaman isu dari beberapa bidang keahlian, seperti agamawan dengan ahli hukum dalam kasus rumah tangga, ekonom dan ahli hukum dalam kasus hubungan kerja, atau ahli sosial/budaya dan psikolog dalam kasus konflik komunal.

Comediasi memerlukan keterampilan bekerjasama, berkomunikasi, dan membagi pekerjaan secara sinergis. Jam terbang dan intensitas kerjasama antarmediator akan membantu kelancaran co-mediasi.

Ketika mediator tidak berhasil menciptakan kerjasama yang solid dan komunikasi yang baik, comediasi justru bisa menjadi bumerang. Bayangkan seandainya dalam co-mediasi, masing-masing mediator berebut ingin berbicara dan ingin didengar oleh para pihak, tentu kondisi demikian akan mengganggu proses mediasi itu sendiri. Karena itu, dalam penggunaan co-mediasi perlu diperhatikan resiko yang mungkin terjadi, seperti:

1. Munculnya problem netralitas atau imparsialitas ketika para pihak menarik dukungan masing-masing mediator untuk berpihak kepada mereka
2. Munculnya problem kekompakan ketika dua orang mediator memiliki pandangan atau pemahaman berbeda mengenai cara menyikapi persoalan, misalnya satu mediator menyarankan kaukus, sedangkan mediator satunya tidak setuju
3. Problem kedua tersebut juga bisa membingungkan para pihak
4. Mengganggu konsentrasi para pihak ketika dua mediator sama-sama aktif
5. Turunnya kredibilitas proses mediasi dan hilangnya kepercayaan para pihak akan kemampuan mediator untuk memfasilitasi penemuan jalan keluar dari masalah mereka

Untuk menghindari dampak negatif penggunaan mediator ganda (co-mediasi), maka sebaiknya antara mediator diadakan pembagian kerja. Pembagian kerja tersebut bisa dilakukan dengan melihat beberapa pertimbangan berikut:

1. Siapa yang akan mengambil peran sebagai pemimpin dalam setiap tahapan proses mediasi. Ada baiknya ada satu mediator yang memimpin proses.
2. Bagaimana pekerjaan akan dibagi-bagi. Di antara mediator bisa pula dibagi tugas. Kalau ada dua mediator, salah satu bisa memfasilitasi komunikasi, sedangkan yang lain membantu pencatatan; atau satu mediator mengatur proses, sedangkan mediator lain memberikan menjawab pertanyaan para pihak mengenai satu masalah hukum, kalau mediator berbeda disiplin keilmuannya.
3. Bagaimana langkah yang akan ditempuh ketika salah seorang tim mengalami hambatan. Mediator bisa menyepakati cara bagaimana mediator lain ikut serta mengatur proses ketika mediator yang lain mengalami kesulitan dalam memenej emosi para pihak. Kedua mediator bisa saling mengisi kekurangan dari mediator lain, baik dalam pengelolaan proses maupun dalam hal administrasi.
4. Signal apa yang akan digunakan dalam proses mediasi menandai pergantian antar anggota tim. Agar tidak terjadi kesalahpahaman, para mediator bisa pula menyepakati cara mediator yang lain untuk ikut terlibat dalam komunikasi.
5. Apakah setiap anggota tim bisa bekerja secara baik atau sebaliknya. Kerjasama dan kesepahaman memerlukan waktu dan latihan. Co-mediasi seyogyanya memperhatikan tingkat kesulitan masalah dan mempertimbangkan kemampuan kerjasama antara mediator.
6. Kesulitan-kesulitan apa yang dapat diidentifikasi selama dalam proses mediasi. Setelah pelaksanaan co-mediasi, para mediator

perlu mengevaluasi proses mediasi untuk perbaikan-perbaikan di masa mendatang ketika para mediator mempraktekkan co-mediasi lagi.⁶⁴ □

⁶⁴Bandingkan dengan Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory...*h. 27-32 178.



NEGOSIASI DALAM MEDIASI FASILITATIF

A. Negosiasi dalam Mediasi

Sebagaimana dijelaskan di muka bahwa mediasi seringkali didefinisikan sebagai “*facilitated negotiation*” negosiasi yang difasilitasi. Jadi, pada dasarnya proses yang terjadi dalam mediasi, khususnya adalah mediasi fasilitatif, adalah proses negosiasi, yang para pihak secara bersama berbicara dan mencari pemecahan masalah bersama. Mediator bertindak sebagai fasilitator yang tidak memiliki wewenang untuk memutuskan siapa salah dan siapa benar. Keputusan akhir tetaplah berada di tangan para pihak, sebagaimana terjadi dalam negosiasi.

Model mediasi pada dasarnya juga dipengaruhi oleh jenis negosiasi yang berlangsung dalam proses mediasi. Beberapa ragam mediasi yang disebutkan pada bab sebelumnya tidak lepas dari karakter negosiasi yang terjadi di dalamnya, yaitu:

1. Jika negosiasi yang berlangsung dalam mediasi adalah negosiasi kompetitif/distributif (berbasis posisi), sebagaimana tawar menawar di pasar, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi *settlement* (*positional-based*), yaitu mediasi yang bertujuan untuk menyelesaikan sengketa secara praktis dan

semua pihak mendapatkan bagian, umumnya melalui jalan kompromi.

2. Ketika negosiasi yang berlangsung adalah negosiasi kompetitif tetapi dengan bingkai dan batasan aturan perundang-undangan dan berbasis hak hukum, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi evaluatif (*right-based*).
3. Ketika mediasi yang terjadi adalah mediasi integratif/*principled* (berbasis *interest*), maka mediasi yang terjadi adalah mediasi fasilitatif (*interest-based*).
4. Ketika negosiasi yang terjadi adalah negosiasi yang mengutamakan upaya perbaikan hubungan ke depan dan dialog konstruktif antarpihak, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi terapis/transformatif (*relationship-based*). Namun penggunaan istilah negosiasi dalam mediasi terapis boleh jadi menimbulkan keberatan dari penganjur mediasi terapis karena nuansa “jarak” antara para pihak masih sangat tampak dalam mediasi yang berbasis negosiasi sebagai intinya.

Dengan demikian, pengetahuan mengenai negosiasi diperlukan oleh seorang mediator karena mediator akan memfasilitasi negosiasi antar para pihak. Kehadiran mediator sebagai pihak ketiga adalah memastikan agar negosiasi berjalan kembali dan membimbing para pihak untuk bernegosiasi dengan suasana yang kondusif. Dalam konteks tersebut, pemahaman mengenai jenis negosiasi akan membantu mediator menjalankan fungsi sebagai “penjaga proses”, “penjaga aturan main”, dan “pendidik.”

Fungsi tersebut dalam mediasi fasilitatif sangat dominan. Jika para pihak melakukan negosiasi, umumnya jenis mediasi yang dilakukan adalah negosiasi kompetitif dan distributif. Hasilnya bisa ditebak, yaitu bahwa pencapaian maksimal mediasi adalah kompromi (membagi nilai). Mediasi oleh mediator yang hanya berbekal sertifikat dan tanpa keterampilan untuk menggali posisi dan *interest* dalam negosiasi akan berakhir dengan *settlement* atau

evaluatif. Sementara itu, logika *win-win* akan tercapai dengan negosiasi integratif, bukan distributif. Oleh karena itu, prinsip-prinsip negosiasi *interest-based* akan diulas dalam bab ini.

Hanya saja tidak bisa diabaikan bahwa negosiasi distributif/kompetitif saat ini menjadi jenis negosiasi yang paling luas digunakan. Negosiasi distributif seolah menjadi wacana dan modus dominan dalam bernegosiasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai negosiasi integratif (*interest-based*) tidak dapat dilepaskan dari negosiasi distributif tersebut.

B. Negosiasi Distributif

Negosiasi distributif disebut juga dengan negosiasi kompetitif, adversarial (berlawanan), posisional. Negosiasi distributif adalah negosiasi yang bertujuan untuk memperoleh bagian dari suatu barang, jasa, atau nilai yang diperebutkan. Tujuan utama negosiasi distributif adalah bagaimana mencapai kesepakatan dengan semaksimal mungkin keuntungan kita, meskipun keuntungan itu dihasilkan dengan memberikan konsensi kepada pihak lain berupa pengurangan nilai yang menjadi harapan ideal kita (batas maksimal). Kedua belah pihak memberikan konsensi kepada pihak lain jika ingin mencapai kesepakatan sehingga yang terjadi kemudian adalah kompromi, yaitu semua pihak memperoleh dengan mengorbankan sebagian tuntutanannya.

Ada beberapa ciri khas negosiasi distributif. Ciri pertama adalah kompetitif karena orientasi utama negosiasi distributif adalah memperoleh bagian terbesar dari benda atau obyek negosiasi, meskipun terkadang bagian itu diperoleh dengan adanya pengorbanan dari pihak lain. Negosiasi distributif berorientasi kepada tercapainya tuntutan satu pihak semaksimal mungkin, meskipun dengan konsekuensi pihak lain mengalami kerugian. Kepercayaan maupun ketidakpercayaan dan hubungan dieksploitasi sedemikian rupa agar salah satu pihak bisa mendiktekan kepentingan dan tuntutanannya kepada pihak lain.

Ciri kedua negosiasi distributif adalah menegosiasikan posisi sehingga negosiasi tersebut disebut dengan negosiasi *positional-based* (berlandaskan posisi). Masing-masing pihak berangkat dari posisi masing-masing dan bernegosiasi untuk mewujudkan posisi (tuntutan yang diungkapkan) masing-masing. Bentuk negosiasi dengan basis posisi dapat digambarkan melalui ilustrasi berikut:

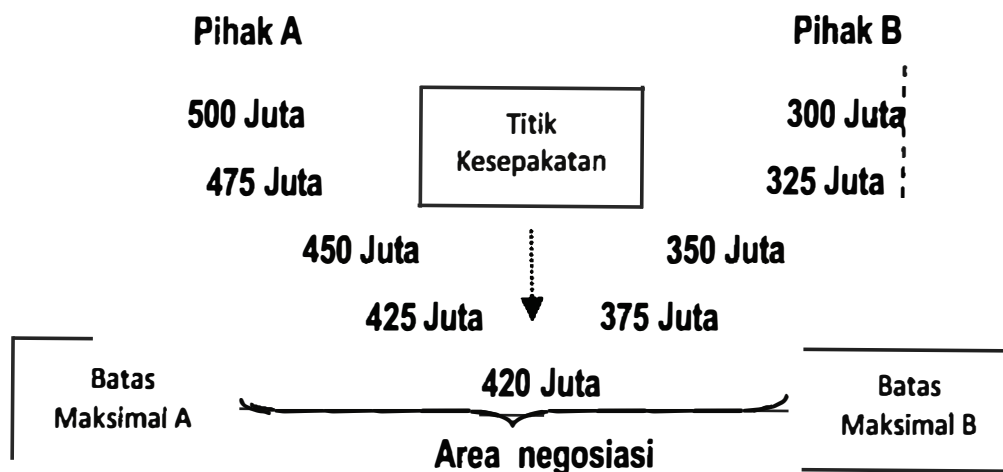
Pihak A memiliki rumah dan ingin menjualnya. Pihak B membutuhkan rumah dan ingin membeli rumah. Pihak A dan pihak B lalu bertemu untuk merundingkan jual beli rumah milik pihak A. Dalam negosiasi untuk pembelian atau penjualan rumah antara pihak A (penjual) dan pihak B (pembeli), posisi masing-masing pihak adalah sebagai berikut:

Pihak A: "Rumah ini saya jual dengan harga 500 juta."

Pihak B: "Rumah ini mau saya beli dengan harga 300 juta."

Proses yang akan terjadi dalam negosiasi yang berbasis posisi umumnya adalah sebagai berikut:

Bagan 12⁶⁵. Kisaran Nilai dalam Negosiasi Distributif



Dari bagan di atas tampak bahwa dalam negosiasi distributif yang menjadi obyek negosiasi adalah posisi. Negosiasi bergerak

⁶⁵Bagan tersebut diadaptasi dari Achmad Gunaryo. *Negosiasi dan Mediasi, Resolusi Konflik Non-Litigatif*. Bahan untuk Pelatihan Mediator Profesional Walisongo Mediation Center Tahun 2011. h. 28-29

dalam kisaran posisi masing-masing pihak. Tidak ada upaya khusus untuk mencari *interest* dalam negosiasi distributif ini.

Ciri ketiga negosiasi distributif adalah membagi atau mengklaim nilai, bukan mencipta nilai. Karena negosiasi distributif bermain dalam kisaran posisi, maka logika yang berjalan dalam negosiasi tersebut adalah logika membagi yang ada, bukan mengembangkan yang ada. Negosiasi tersebut dapat digambarkan dengan ilustrasi kasus berikut:

Umumnya para pengembang perumahan menyediakan lahan kosong untuk fasilitas umum yang pemanfaatannya diserahkan kepada warga penghuni perumahan. Hal yang sama terjadi pula di Perumahan Lembah Bahagia. Namun kemudian muncul persoalan karena terjadi perbedaan pendapat di antara anggota masyarakat mengenai bentuk pemanfaatan lahan fasum seluas 15 X 25 meter yang disediakan pihak pengembang tersebut. Sebagian masyarakat (kelompok A) menginginkan lahan tersebut dipergunakan untuk lapangan olah raga, sedangkan sebagian (kelompok B) menginginkan agar tanah tersebut dipergunakan untuk tempat ibadah.

Ketika kedua belah pihak menempuh jalan negosiasi dan model negosiasi yang dipilih adalah distributif, maka ada beberapa kemungkinan yang terjadi, yaitu:

Bagan 13

Kemungkinan Hasil Negosiasi Distributif

Kelompok A

Kelompok B

Rumah Ibadah

Lapangan olah raga



Tiga gambar di atas menunjukkan bahwa yang terjadi dalam negosiasi distributif adalah upaya untuk membagi nilai. Semua pihak bisa memperoleh bagian berdasarkan proses tawar menawar atau salah satu memperoleh seluruh bagian dengan resiko pihak lain tidak memperoleh apa-apa. Dengan demikian yang terjadi adalah proses membagi nilai sehingga tidak ada penambahan nilai yang terjadi dalam pemanfaatan ruang fasum yang tersedia.

Ada beberapa cara pandang dan strategi yang sering dipergunakan dalam negosiasi distributif. Strategi tersebut bermuara kepada tercapainya posisi satu pihak semaksimal mungkin. Strategi-strategi yang sering dipergunakan dalam negosiasi distributif antara lain:

1. Negosiasi dilakukan dengan permainan informasi. Para pihak berupaya agar batas minimal (*bottom line*) nilai yang akan mereka sepakati tidak diketahui oleh pihak lain. Alih-alih ia justru menyampaikan kepada pihak lain batas maksimal (*maximal line*) yang ingin ia dapatkan dari negosiasi. Batas minimal adalah target terendah yang hanya akan disetujui

ketika batas yang lebih ideal tidak disetujui oleh pihak lain. Namun, ia semaksimal mungkin menyembunyikan batas minimal itu untuk mencapai keuntungan yang lebih besar.

2. Menjadikan posisi pembuka sebagai standar margin. Para pihak menjadikan posisi awal sebagai acuan untuk melakukan tawar menawar selanjutnya. Dalam kasus penjualan tanah, misalnya, kalau satu pihak ingin tanahnya terjual Rp 300 ribu/meter, maka ia akan membuka dengan harga tawaran Rp 400 ribu/meter atau 350 ribu/meter. Harga itu menjadi pijakan dalam tawar menawar selanjutnya.
3. Memilih posisi pembuka sebagai acuan jalan tengah. Posisi pembuka juga berfungsi untuk mencari jalan tengah antara bottom line dengan maximal line. Seandainya *bottom line* penjual tanah adalah Rp 300 ribu/meter (artinya Rp 300 ribu/meter adalah harga minimal yang bisa dia toleransi), maka ia berharap dengan menawarkan tanah dengan harga 400 ribu/meter, ia akan sampai kepada kesepakatan harga Rp 350 ribu/meter atau Rp 300 ribu/meter.
4. Memperlakukan konsesi sebagai sarana memperoleh atau menutup informasi. Dalam proses tawar menawar, para pihak seringkali memberikan konsensi atau keuntungan kepada pihak lawan dengan tujuan untuk menutup informasi. Dalam tawar menawar harga tanah di atas, misalnya, penjual bisa memberikan konsensi dengan menanggung biaya pembuatan sertifikat tanah kalau pihak lain bersedia membeli dengan harga Rp 350 ribu/meter. Hal itu ia lakukan untuk menutupi informasi bahwa ia sudah sangat beruntung kalau pembeli bersedia membeli dengan harga Rp 350 ribu/meter, karena ia mematok harga minimal Rp 300 ribu/ meter.
5. Berupaya keras mencari konsesi besar dengan membuat konsensi kecil. Teknik ini sering digunakan dalam negosiasi distributif. Ketika kompromi sebagai jalan tengahnya, maka satu pihak tidak jarang mencapai kompromi, dengan tetap

memperoleh keuntungan di pihaknya. Ia seolah mundur dari posisi maksimalnya, tetapi sebenarnya ia berupaya agar pihak lain mundur lebih jauh dari posisi maksimalnya sehingga titik kesepakatannya tetap menguntungkan dirinya.

6. Membuat alasan bagi posisi dan konsensi. Sebuah posisi akan mudah dipahami pihak lain ketika disertai dengan argumentasi. Misalnya, seorang penjual di pasar tradisional menjual dagangannya dengan harga Rp 10.000,00. Boleh jadi pembeli akan menawar dengan harga Rp 5.000,00. Penjual bisa memberikan konsensi harga Rp 8.000,00 dengan alasan bahwa dagangannya memiliki kualitas beda dengan barang lain yang sejenis dan harga beli awalnya adalah Rp 7.000,00. Dengan cara tersebut pembeli diajak berpikir bahwa tawaran harga penjual adalah wajar mengingat kualitas lebih baik dari barang sejenis lainnya dan kalau harga beli awal Rp 7.000,00 tentu harga jual Rp 8.000,00 adalah wajar.

7. Menggunakan deadline untuk membantu mencapai konsensi.⁶⁶

Negosiasi distributif yang disebut juga dengan negosiasi kompetitif merepresentasikan pendekatan *hard* (keras) dalam bernegosiasi. Negosiator *hard* akan bertarung untuk memenangkan negosiasi sehingga orientasi utamanya adalah hasil. Lawan dari negosiasi *hard* adalah negosiasi *soft* (lunak), yaitu negosiasi yang cenderung berorientasi kepada hubungan dengan merelakan konsensi untuk mempertahankan hubungan. Perbedaan lebih lanjut mengenai dua pendekatan negosiasi distributif tersebut dapat dilihat dalam tabel, yang disusun oleh Ury dan Fisher.

⁶⁶Strategi-strategi negosiasi distributif di atas diadaptasi dari Gary Goodpaster. *A Guide to Negotiation and Mediation*. New York: Transnational Publisher, Inc. 1997 dengan penjelasan dari penulis.

Tabel 7
Negosiasi Pendekatan Lunak dan Keras⁶⁷

Negosiasi Berbasis Posisi	
Pendekatan Lunak	Pendekatan Keras
Peserta negosiasi adalah teman	Peserta negosiasi adalah lawan
Tujuan negosiasi adalah kesepakatan	Tujuannya adalah kemenangan
Memberi konsesi untuk menumbuhkan hubungan	Menuntut konsesi sebagai syarat hubungan
Lunak kepada orang dan masalah	Keras terhadap masalah dan orang
Mempercayai pihak lain	Tidak mempercayai pihak lain
Mudah mengubah posisi	Menggali posisi sendiri
Membuat tawaran	Membuat ancaman
Mengungkapkan batas minimal tuntutan	Menyembunyikan tuntutan minimal
Menerima kerugian satu pihak untuk mencapai kesepakatan	Menuntut keuntungan untuk mencapai kesepakatan
Mencari solusi yang disetujui pihak lain	Mencari solusi yang disepakati diri sendiri
Bekerja keras untuk kesepakatan	Teguh kepada posisi sendiri
Menghindari kontes keinginan	Berusaha memenangkan kontes keinginan
Mengalah kepada tekanan	Menggunakan tekanan

Bagan di atas secara jelas menunjukkan perbedaan antara pendekatan *hard* dan *soft* dalam negosiasi. Karakter negosiator umumnya menentukan pendekatan negosiasi yang ia ambil. Namun, obyek negosiasi pun tidak biasa diabaikan sebagai faktor yang mempengaruhi pendekatan yang digunakan oleh seseorang dalam negosiasi. Dalam persoalan perebutan hak asuh atau sengketa mengenai rumah ibadah, yang menyentuh aspek emosional (agama), para negosiator *soft* dapat berubah menjadi negosiator *hard*.

⁶⁷Lihat dalam Roger Fisher dan William Ury. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving in*. London: Random House. 2007. h. 9

Sejalan dengan perbedaan antara *hard* dan *soft* dalam negosiasi, Littlejohn dan Domenici membagi mediasi berdasarkan orientasinya ke dalam dua ragam, yaitu *settlement facilitation* dan *relational facilitation*. Mediasi yang *settlement* menekankan kepada hasil formal dan kejelasan kesepakatan, sedangkan mediasi yang *relational* menekankan bahwa di antara hasil mediasi adalah hubungan, bukan sekedar kesepakatan.⁶⁸

C. Negosiasi Integratif

Negosiasi integratif saat ini menjadi model mediasi yang populer di kalangan mediator profesional. Negosiasi integratif disebut juga dengan istilah *principled, cooperative, problem solving*, atau *interest-based negotiation*. Di antara buku mempopulerkan negosiasi ini adalah karya Ury dan Fisher *Getting to Yes*, yang telah naik cetak lima belas lagi dalam jangka waktu antara tahun 1981 sampai tahun 1987.⁶⁹

Negosiasi integratif adalah negosiasi yang mengedepankan upaya untuk pemecahan masalah (*problem solving*) secara kolaboratif. Negosiator berusaha mencari pemecahan bersama melalui kerjasama untuk memenuhi kepentingan masing-masing yang disepakati bersama secara *fair*. Dengan cara pandang tersebut, negosiasi integratif memiliki beberapa kelebihan:

1. Menghindari *zero sum game* (permainan menang kalah), karena negosiasi integratif berpijak pada prinsip *win-win solution*.

⁶⁸Stephen W. Littlejohn dan Katthy Domenici. *Engaging Communication in Conflict, Systemic Practice*. California, London: sage Publication. 2001. h. 67-68.

⁶⁹Lihat datanya dalam dalam Roger Fisher dan William Ury. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving in*. New York: Penguins. 1987.. Penerbit Penguins adalah penerbit buku *Getting to Yes* kedua (mulai tahun 1983) setelah Houghton Mifflin Company. Setelah penerbit Penguins, buku *Getting to Yes* diterbitkan oleh penerbit Random House.

2. Mencapai *Batna* (*better alternative to negotiated agreement/* alternatif yang lebih baik untuk mencapai kesepakatan negosiasi) dan menghindari *Watna* (*worse alternative to negotiated agreement/* alternatif yang lebih buruk untuk mencapai kesepakatan negosiasi), yaitu melalui inventarisasi opsi semaksimal mungkin sebelum mengambil keputusan.
3. Mengurangi resiko *deadlock* (jalan buntu) karena negosiasi integratif tidak berfokus kepada posisi atau tuntutan masing-masing pihak, melainkan secara kreatif menggali berbagai kemungkinan solusi
4. Menciptakan kerjasama dan hubungan antara kedua belah pihak, dalam rangka untuk memecahkan masalah secara bersama dan dengan ukuran yang diterima bersama.

Kelebihan negosiasi integratif dibandingkan dengan negosiasi distributif tersebut dapat dilihat dari prinsip-prinsip yang melandasi negosiasi tersebut. Ury dan Fisher mengemukakan beberapa prinsip negosiasi integratif, yaitu:

1. *Peserta negosiasi adalah pemecah masalah.* Jadi, negosiator bukanlah orang yang sedang bertanding untuk memeproleh bagian kue terbanyak.
2. *Tujuannya adalah hasil bijaksana yang dicapai secara efisien.* Efisiensi tersebut dicapai karena adanya pemecahan masalah bersama secara kolaboratif sehingga dapat menghindari kesepakatan yang merugikan kedua belah pihak di kemudian hari mengakibatkan pembatalan kesepakatan oleh salah satu pihak.
3. *Memisahkan orang dari masalah.* Dalam negosiasi integratif, hubungan semaksimal mungkin dipelihara. Para pihak menekankan kepada permasalahan dan bagaimana mencari solusi atas permasalahan tersebut, tanpa menyerang secara pribadi kepada pihak lain. Para pihak berkonsentrasi kepada masalah dan memperlakukan masalah seolah sebagai obyek

yang diletakkan di atas meja untuk kemudian dilihat, dianalisis, dan dipahami bersama.

4. *Lunak kepada orang, keras terhadap masalah.* Maksudnya adalah bahwa negosiasi integratif berupaya untuk membentuk sikap positif dalam berinteraksi dengan pihak lain, baik melalui sikap percaya maupun sikap menghormati. Namun demikian, negosiasi fokus kepada masalah dan bagaimana masalah itu bisa terselesaikan sampai tuntas, tidak dibiarkan mengambang
5. *Memulai kepercayaan secara mandiri.* Dalam negosiasi, umumnya terjadi masalah kepercayaan antara para pihak. Negosiasi yang menggunakan model integratif memulai untuk menunjukkan kepercayaan kepada pihak lain, tetapi tetap melalui informasi yang memadai dan verifikasi
6. *Fokus kepada interest, bukan posisi.* Karena ciri khas negosiasi integratif adalah berbasis *interest*, maka yang menjadi perhatian utama negosiasi adalah *interest*, bukan posisi dengan asumsi bahwa *interest*lah yang mewakili kebutuhan sebenarnya yang dimiliki oleh para pihak
7. *Menggali interest.* Salah satu seni khas yang dimiliki oleh negosiasi integratif adalah penggalian *interest*. *Interest* adalah apa yang sebenarnya dikehendaki oleh para pihak dibalik posisi (tuntutan yang terucap). Pembahasan mengenai *interest* dan posisi dijelaskan secara khusus di bab tersendiri
8. *Menghindari untuk memiliki tuntutan minimal.* Ketika negosiasi distributif selalu membuat tuntutan minimal (*bottom line*) sebagai batas minimal kesepakatan dapat tercapai, maka negosiasi integratif tidak berpatokan kepada batas minimal karena negosiasi integratif tidak menegosiasikan posisi, melainkan *interest*. Ketika *interest* yang menjadi pijakan, sangat terbuka munculnya solusi yang unik yang tidak terpikirkan sebelumnya oleh kedua belah pihak, tetapi mampu mengakomodasi kebutuhan kedua belah pihak

9. *Menggali opsi untuk kepentingan bersama.* Karena negosiasi integratif melihat kepada win-win solution, maka dari berbagai opsi yang digali, pilihan opsi tetaplah mengacu kepada kepentingan bersama semua pihak.
10. *Mengembangkan pilihan (opsi) yang beragam untuk dipilih.* Inilah yang kemudian dikenal dengan istilah expanding/enlarging pie (mengembangkan dan memperbesar kue), yaitu menggali opsi kreatif dan sebanyak mungkin agar memiliki bahan mengambil solusi yang kaya.
11. *Teguh untuk menggunakan kriteria yang obyektif.* Menegosiasikan kriteria dan prinsip dalam pengambilan keputusan tidak kalah penting dibandingkan menegosiasikan posisi. Negosiator integratif berusaha untuk membuat standar atau kriteria penyelesaian masalah yang menjadi landasan kesepakatan, bukan tunduk kepada tekanan semata.
12. *Berupaya untuk mencapai hasil berdasarkan standar yang bebas dari keinginan menang sendiri.* Agar standar atau prinsip tersebut bisa diterima, standar pengambilan keputusan disusun secara fair, baik fair dari sisi substansi maupun fair dari sisi prosedur.
13. *Menggunakan alasan dan terbuka terhadap alasan lain.* Negosiasi dapat juga dipandang sebagai pertukaran gagasan. Masing-masing pihak berupaya meyakinkan pihak lain mengenai apa yang patut dan terbaik untuk disepakati bersama. Karena itu, masing-masing pihak menggunakan alasan untuk meyakinkan pihak lain dan sekaligus harus terbuka terhadap alasan yang diberikan pihak lain.⁷⁰

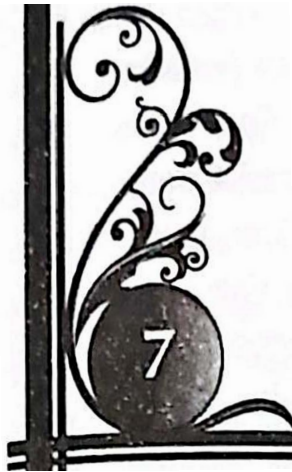
Berbeda halnya dengan negosiasi distributif, negosiasi integratif dilakukan seiring dengan upaya membangun kepercayaan, kreativitas, dan pengambilan keuntungan secara fair, dimana semua pihak bisa memperoleh hasil semaksimal mungkin. Meskipun ketidakpercayaan ada, tetapi para pihak

⁷⁰Diadaptasi dari Roger Fisher dan William Ury. *Getting to Yes...* h. 13 dengan penjabaran lebih lanjut dari penulis.

mengembangkan standar obyektif agar kedua belah pihak bisa terpenuhi *interestnya* secara maksimal.

Mengingat sebelum mediasi, kedua belah pihak sebenarnya umumnya sudah sampai kepada taraf “tidak berdaya” dalam mencari solusi yang fair dan diterima kedua belah pihak, maka mediator memainkan peran penting dalam mengatur irama dan langkah demi langkah yang ditempuh oleh para pihak. Mediator berperan sebagai konduktor yang memiliki seni tinggi dalam mengatur ritme negosiasi dan sebagai fasilitator dalam menjalankan prosedur dan teknik mediasi. Ketika kedua belah pihak mengambil pendekatan negosiasi berbasis posisi yang keras (*hard*), maka mediator mendorong para pihak untuk menempuh jalan yang konstruktif.

Sebagaimana disinggung di pembahasan sebelumnya bahwa model mediasi ditentukan pula oleh model negosiasi yang digunakan. Hal tersebut berlaku pula untuk mediasi fasilitatif. Proses utama mediasi fasilitatif adalah penggunaan negosiasi integratif (*interest-based*). Ciri khas mediasi fasilitatif terletak kepada “proses ajaib” yang ditawarkan oleh konsep-konsep kunci “isu-posisi-*interest*-opsi-solusi”. Karena itulah hubungan antara mediasi fasilitatif dengan negosiasi integratif sangat erat dan sulit dipisahkan. □



ISU, POSISI DAN *INTEREST*

A. Persoalan Isu, Posisi, dan *Interest*

Posisi dan *interest* menempati posisi penting dalam mediasi fasilitatif. Mediasi fasilitatif berpijak kepada asumsi bahwa konflik atau sengketa adalah bagian dari dinamika pemenuhan kebutuhan (*needs*) manusia. Oleh karena itu, mediasi pun diarahkan agar kebutuhan semua pihak dapat terpenuhi. Persoalan yang dihadapi dalam konflik dan sengketa adalah bahwa para pihak seringkali terjebak dalam posisi atau tuntutan masing-masing seolah-olah tuntutan mereka itulah yang benar-benar mereka butuhkan. Melalui pemahaman terhadap level dan hubungan antara tuntutan, *interest*, dan kebutuhan, maka kebekuan dan persepsi kebuntuan yang mereka hadapi akibat hanya berkonsentrasi terhadap realisasi tuntutan mereka bisa dikurangi atau dialihkan menuju pemenuhan kebutuhan yang lebih esensial.

Seringkali dalam perselisihan, tuntutan seolah menjadi harga mati dan menjadi penanda harga diri. Kasus perselisihan mengenai kepemilikan cangkul pun bisa sampai ke tingkat kasasi. Kita bisa membayangkan bahwa cangkul adalah barang yang penting dalam

bidang pertanian. Hanya saja kalau dihitung secara kuantitatif, harga cangkul misalnya 100 ribu rupiah, atau jika jumlahnya lima, maka nominal harganya Rp 500 ribu rupiah. Seandainya kedua belah pihak yang menyengketakan cangkul bersedia mencari jalan keluar secara baik-baik, tentu kerugian yang akan mereka derita hanya beberapa puluh atau ratus ribu rupiah dan mereka bisa kembali berkonsentrasi untuk bekerja. Keuntungan lainnya adalah bahwa mereka masih bisa menjaga hubungan baik.

Namun ketika kasus tersebut dibawa ke pengadilan dan masing-masing pihak mengklaim hak masing-masing terhadap cangkul tersebut, maka kerugian yang mereka derita bisa berlipat. Mereka harus mengeluarkan uang yang nominalnya berlipat-lipat dari harga cangkul, kehilangan waktu dan konsentrasi untuk bekerja, dan berkorban fisik dan mental. Belum lagi, akhirnya siapa saja yang menang pasti pihak yang kalah tidak akan menerima dan dalam waktu yang panjang hubungan antara kedua belah terganggu atau bahkan terputus.

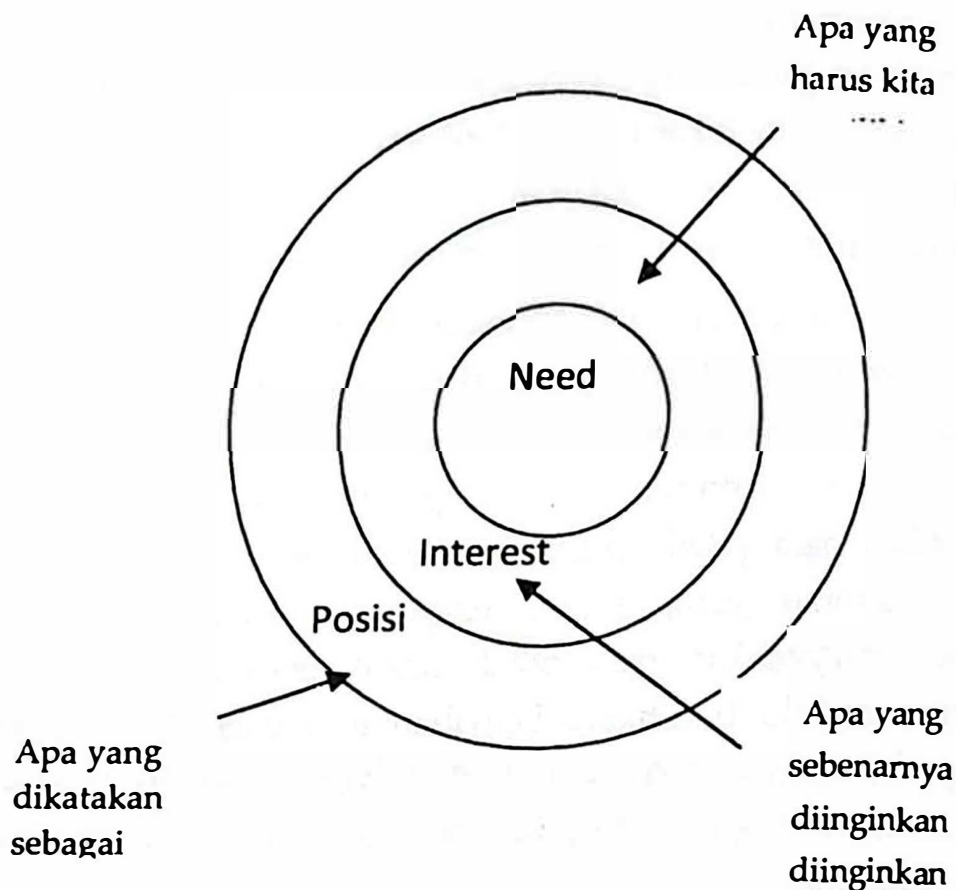
Isu perselisihan pun ketika dibawa ke pengadilan boleh jadi berkembang. Awalnya yang muncul adalah persoalan kepemilikan cangkul. Namun, boleh jadi isu cangkul bisa bergerak meluas menjadi isu harga diri, isu keadilan, dan isu lainnya.

Persoalannya adalah mengapa para pihak harus menempuh jalan yang sulit, rumit, dan menuntut pengorbanan besar untuk keuntungan yang tidak sepadan dengan tingkat pengorbanan dan biaya yang harus ditanggung. Awalnya tentu mereka berpikir bahwa cangkul tersebut adalah hak dan kebutuhan mereka. Ketika terjadi sengketa, kedua belah pihak umumnya berpikir bahwa kepemilikan cangkul adalah apa yang benar-benar mereka inginkan dan sekaligus apa yang mereka butuhkan. Saat ketegangan meningkat, isu kepemilikan cangkul bisa bertransformasi menjadi isu harga diri dan isu kebenaran sehingga kemenangan dalam persengketaan menjadi tujuan utamanya.

Pertanyaannya adalah apakah harga diri dan pembuktian diri adalah kebutuhan utama mereka di awal ketika mereka mengklaim kepemilikan cangkul? Apakah dengan keputusan pengadilan tersebut, kebutuhan awal mereka terpenuhi? Kenyataannya penyelesaian sengketa yang hanya berorientasi kepada pemenuhan posisi (apa yang diinginkan) satu pihak sering membuat pihak lain atau pihak yang bersangkutan justru mengalami konflik berkepanjangan yang justru merugikan mereka sendiri.

Oleh karena itu, alih-alih berfokus kepada tuntutan (posisi), mediator justru melakukan pendidikan dan penyadaran kepada para pihak mengenai apa sebenarnya yang mereka butuhkan ketika mengungkapkan tuntutan-tuntutan (posisi) mereka. Mediator mengarahkan para pihak untuk berpikir lebih luas, melampaui batasan tuntutan yang secara eksplisit mereka sampaikan. Mediator mengarahkan para pihak untuk mengenal apa yang sebenarnya mereka butuhkan. Pemahaman mengenai hubungan antara posisi, *interest*, dan *needs* (kebutuhan) dapat digambarkan dalam analisis konflik dengan menggunakan metode *union* (bawang) berikut.

Bagan 14⁷¹
Hubungan Posisi dan Interest



Bagan di atas menunjukkan bahwa di bawah lapisan posisi (apa yang secara eksplisit kita tuntut dan kita inginkan) terdapat lapisan yang lebih mendasar yaitu *interest*.

Interest adalah apa yang sebenarnya kita inginkan, yang mendekati pemenuhan kebutuhan, tetapi tidak dikatakan. Gary Goodpaster menjelaskan bahwa *interest* adalah tujuan abstrak yang dimiliki oleh para pihak yang sebenarnya ingin mereka capai. Sementara posisi adalah tuntutan spesifik yang dibuat para pihak untuk merealisasikan *interest* mereka. Hubungan antara *interest* dan

⁷¹Gambar analisis bawang ini diadopsi dari buku Simon Fisher etc. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London, New York: Zed Books, Ltd. 2000. h. 27.

posisi, menurut Goodpaster, adalah hubungan tujuan-sarana, dimana *interest* adalah tujuan, sedangkan posisi sebagai sarana untuk mengeksplisitkan dan mengkongkritkan interets tersebut.⁷² Hubungan antara posisi dan *interest* itu bisa dijelaskan melalui ilustrasi berikut:

Suatu hari Hasan pulang dari sekolah. Ia adalah siswa SMA kelas XI. Begitu sampai di rumah, ia langsung mengajukan permintaan minta kepada ibunya agar dibelikan sepeda motor baru. Ibunya menjawab bahwa anggaran yang mereka miliki terbatas. Jadi sulit untuk memenuhi tuntutan tersebut. Ketika ayahnya datang, Hasan mengemukakan permintaannya tersebut. Ayahnya bilang, sebaiknya Hasan bertindak dewasa dan belajar hidup prihatin (berjuang dengan keterbatasan) agar nantinya bisa sukses. Hasan sangat kecewa, lalu ia memutuskan tidak mau berangkat ke sekolah. Ayahnya sangat marah dan kemudian hasan dipukuli bahkan diancam kalau tidak berangkat sekolah esok hari, maka ayahnya akan mengusir Hasan dari rumah.

Dalam kondisi perselisihan di atas, para pihak, baik Hasan di satu pihak, maupun ayahnya melihat persoalan dari sudut pandang terpenuhi tidaknya posisi (tuntutan-tuntutan kemukakan) mereka masing-masing. Pihak lain dipandang kurang baik atau tidak sesuai karena tidak mengikuti atau tidak mengabulkan tuntutannya. Dalam konteks tersebut, isu perselisihan bisa melebar dan melahirkan tuntutan-tuntutan baru. Isu yang awalnya adalah keinginan Hasan memiliki sepeda motor bisa berubah menjadi isu perhatian orang tua kepada anak, sopan santun anak kepada orang tua, dan isu lain dan mengaburkan persoalan dan kebutuhan yang awalnya melahirkan tuntutan Hasan untuk memiliki sepeda motor.

Karena itulah seorang mediator memiliki peran untuk membantu para pihak terlepas dari siklus perselisihan yang bisa berkembang tanpa kejelasan ujung pangkalnya tersebut. Melalui inventarisasi masalah dan posisi dari penceritaan atau informasi

⁷²Gary Goodpaster. *A Guide to Negotiation and Mediation*. New York: Transnational Publisher, Inc. 1997. h. 93.

para pihak mediator bisa membuat prioritas masalah/isu dan posisi mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu berdasarkan terlebih dahulu. Kemudian mediator menggiring para pihak untuk menemukan *interest* (apa sebenarnya yang mereka inginkan). Dalam kasus di atas, mediator bisa mendata beberapa isu:

Isu sepeda motor

Posisi Hasan : Minta sepeda motor baru tidak mau
bersekolah sebelum memiliki sepeda motor

Posisi Ibu Hasan: Tidak ada anggaran untuk sepeda motor

Posisi Ayah : - Tidak perlu sepeda motor
- Harus masuk sekolah esok hari

Isu Hubungan orang tua-anak

Posisi Hasan : Orang tua harus perhatian terhadap anak

Posisi Ayah : Tidak turut orang tua, sebaiknya pergi dari rumah

Ketika tuntutan Hasan untuk bisa memiliki sepeda motor dan tuntutan ayah untuk hidup seadanya dihadap-hadapkan, maka ada beberapa kemungkinan yang terjadi.

1. Hasan tunduk kepada tuntutan orang tua, maka masalah selesai, tetapi tuntutan dan *interest* Hasan tidak terpenuhi (Orang tua *win*, Hasan *lose*)
2. Tuntutan Hasan dipenuhi, Hasan dibelikan sepeda motor. Masalah selesai, tetapi tuntutan orang tua tidak terpenuhi (Hasan *win*, orang tua *lose*)
3. Keduanya tidak ada yang mengalah, sehingga tidak ada yang menang (Hasan dan kedua orang tuanya *lose*)
4. Hasan dipenuhi sebagian tuntutannya, misalnya diberikan sepeda motor bekas yang murah, dan orang tua dipenuhi sebagian tuntutannya, misalnya Hasan besoknya berangkat sekolah dan mau hidup bersahaja dengan motor bekas yang

murah, meskipun menggerutu karena hanya akan dibelikan sepeda motor bekas yang murah (kompromi, mengalah untuk memperoleh).

Namun ketika mediator menggunakan pendekatan *interest-based* kemungkinan kreativitas dan solusi masalah mungkin berkembang sejalan dengan kesadaran masing-masing pihak akan kebutuhan sebenarnya yang akan mereka capai. Karena itu, mediator berupaya untuk melakukan pendidikan bagi para pihak agar mengenal kebutuhan mereka yang sebenarnya. Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, mediator bisa mengarahkan para pihak untuk mengenali *interestnya* dengan:

1. Bertanya mengapa

Kepada Hasan, misalnya, mediator bisa menanyakan mengapa ia perlu sepeda motor baru. Ketika Hasan menjawab bahwa ia ingin cepat sampai di sekolah, mediator kemudian menanyakan: mengapa ingin cepat untuk sampai ke sekolah dan mengapa harus dengan motor baru. Pertanyaan mengapa tetap diajukan sampai pihak yang bersangkutan sampai kepada *interestnya*.

2. Dengan reframing

Kepada Hasan ditanyakan, mengapa anda ingin cepat sampai ke sekolah? Apakah anda ingin datang tepat waktu? Reframing bisa juga dilakukan dengan cara penyimpulan oleh mediator dengan menggantikan posisi menjadi *interest*.

Untuk mengenal *interest* secara lebih baik, mediator bisa melihat list *interest* yang telah dibuat oleh para ahli. List *interest* yang dibuat oleh para ahli akan membantu terutama ketika para pihak sulit diajak untuk mendefinisikan *interest* mereka melalui pertanyaan dan mediator harus mereframe *interest* tersebut. Berikut

ini adalah list *interest* yang dimuat oleh Gary Goodpaster dalam *A Guide to Negotiation and Mediation*⁷³:

Tabel 8
List Interest

No	Jenis <i>Interest</i>	Bentuk <i>Interest</i>
01	<i>Interest</i> ekonomi	Keuntungan, pengurangan biaya produksi, pengurangan inefisiensi, pengembangan kesempatan bisnis yang baru
02	<i>Interest</i> moral dan psikologis	Integritas, prinsip perilaku, fairnes, harga diri, bebas dari stress dan ketegangan, petualangan, kesenangan, kedamaian pikiran
03	<i>Interest</i> ego dan psikis	Kepuasan pribadi, keamanan, karir, penampilan baik, dan penghormatan
04	<i>Interest</i> pengaruh	Reputasi, otoritas, status, keinginan yang baik
05	<i>Interest</i> ideologi	Keyakinan agama, keyakinan politik, keyakinan sosial
06	<i>Interest</i> hubungan	Memelihara hubungan baik, meningkatkan hubungan di masa depan, mengakhiri hubungan tidak baik
07	<i>Interest</i> kebebasan dan aktivitas	Menghindari akibat yang tidak diinginkan atau komitmen yang terlalu membatasi

⁷³*Ibid.*-

08	<i>Interest</i> efisiensi dan keamanan	Menegakkan preseden yang baik, mengembangkan prosedur atau proses penyelesaian masalah yang dapat diandalkan
----	--	--

Vesna Mitroich memetakan sembilan (9) kategori kebutuhan atau kosakata kehidupan manusia. Masing-masing kategori memiliki daftar kebutuhan dasar manusia. Sembilan kategori tersebut adalah:⁷⁴

- a. *Bertahan hidup secara fisik*, meliputi udara, makanan, minuman, kesehatan, tempat berlindung, keamanan, konsistensi, ungkapan seksual, istirahat dan rileks
- b. *Pemeliharaan*, meliputi sentuhan, afeksi fisik, kehangatan, kelembutan, perhatian, ikatan, kenyamanan
- c. *Mental*, seperti tantangan atau rangsangan, kejelasan dan pemahaman, informasi, kesadaran, refleksi, diskriminasi
- d. *Otonomi untuk memilih tujuan, nilai, dan cara merealisasikan*, seperti interdependensi, pilihan, individualitas, pemberdayaan diri, menyendiri, kebebasan emosi, spiritual, dan fisik
- e. *Integritas*, seperti nilai diri, otentisitas diri, penghargaan dari orang lain, penghargaan diri, tujuan atau makna, visi atau impian, kejujuran, efektivitas
- f. *Interdependensi untuk menerima dan memperluas kepada yang lain*, seperti penerimaan, penghargaan, kedekatan, komunitas, kasih sayang, hubungan, dipertimbangkan, kerjasama, keamanan dan kemerdekaan emosi, empati, kedekatan, diakomodasi, cinta, penentruman hati, penghargaan, dukungan, kepercayaan, pemahaman, kehangatan, sumbangan

⁷⁴Vesna Mitrovich. "NVC Enriching Needs Literacy." Handout in Course: "Restorative Circles: A Method for Conflict Transformation and Peacebuilding " by Duke Duchsherer Rochester, NY 14610, USA <duked303@hotmail.com> in EPU Austria July 20-24, 2009

untuk memperkaya kehidupan melalui kekuasaan, dan kejujuran untuk mengetahui keterbatasan kita.

- g. *Ekspresi diri*, seperti: kreativitas, pertumbuhan, penyembuhan, belajar dan penguasaan, makna, pengajaran, mencipta
- h. *Energi spiritual*, seperti keindahan, harmoni, kedamaian, tertib, waktu longgar, inspirasi, keberadaan, kesederajatan, timbal balik
- i. *Perayaan hidup*, seperti: kehidupan, kesenangan, kenikmatan, humor, intensitas, hasrat, permainan, rangsangan, lingkaran kelahiran dan kematian, duka cita atas orang yang dicintai, mimpi yang tidak terpenuhi, dan duka cita atas keterbatasan

Tabel 9

Identifikasi Bahasa Hidup melalui Analisis Pernyataan

Ungkapan Pihak	Kebutuhan/ Bahasa Kehidupan	Kategori Bahasa Hidup
Saya menderita demam	Kesehatan	Pertahanan hidup (fisik)
Akibat tindakannya, saya tertekan dan tidak bisa tidur	Istirahat atau Rileks	
Ia tidak mau menyapa saya	Kehangatan, perhatian	Pemeliharaan
Ayah saya selalu pergi, jarang di rumah	Sentuhan, kehangatan	
Ia hanya mau bicara dengan si A, tidak dengan saya	Nondiskriminasi, penghargaan	Mental
Mengapa kamu hanya diam saja kalau tahu ada masalah	Informasi	
Saya hanya boleh	Kebebasan	Otonomi

mengatakan yang baik-baik saja, tidak boleh bicara yang sebenarnya Pak Direktur selalu menyampaikan yang jelek saja, tidak mau menunjukkan yang baik mengenai saya Saya rasa, masyarakat sini terkotak-kotak ke dalam kelompok-kelompok	berbicara Kejujuran, penghargaan Harmoni, kerja sama	Integritas Energi spiritual
Pekerjaan dan kantor saya terlalu serius sehingga saya kurang betah	kenyamanan, kesenangan	Perayaan hidup
Saya merasa, meskipun sering bertemu, tetap tidak kenal dia	Hubungan, kedekatan	Interdependensi

NB. Diadaptasi dari bagan pengayaan pemahaman kebutuhan oleh Vesna Mitrovich, dengan penerapan dan ungkapan dari penulis makalah ini.

B. Fungsi *Interest*

Penemuan *interest* menempati posisi penting dalam mediasi fasilitatif. Langkah mediasi fasilitatif bergerak dari isu—posisi—*interest*—opsi—point kesepakatan, sementara mediasi yang berdasarkan posisi atau hak hanya bergerak dari isu—posisi—opsi—point kesepakatan. Dari perbandingan dua langkah di atas tampak bahwa *interest* lah yang menjadi ciri khas mediasi fasilitatif yang menggunakan negosiasi integratif (*interest-based*).

Interest memainkan peran penting dalam mediasi sebagai jalan keluar dari kemacetan perundingan dan dalam rangka meluaskan horizon pemecahan masalah bagi para pihak. Di antara manfaat *interest* dalam mediasi antara lain:

1. Jalan keluar dari kemacetan (pemberdayaan)

Pada dasarnya ketika para pihak meminta bantuan mediator karena mereka merasa tidak mampu lagi mencari jalan keluar dari sengketa atau konflik. Kemarahan, frustrasi, dan perasaan dirugikan oleh pihak lain membuat kreativitas para pihak seolah hilang. Tuntutan para pihak kemudian menjadi identik dengan para pihak itu sendiri sehingga mereka enggan untuk bergerak dari posisi masing-masing.

Dalam kasus perebutan harta bersama berupa penggilingan beras, misalnya, boleh jadi pihak A minta harta bersama dijual, sementara pihak B minta harta bersama tidak jual. Kedua belah pihak kemudian berpegang teguh dengan posisi masing-masing dan beranggapan bahwa mengikuti tuntutan pihak lain sebagai bentuk kekalahan dan bentuk penindasan oleh pihak lain. Ketika kedua belah pihak berada dalam kondisi macet demikian, sudah barang tentu sulit untuk mencari jalan keluar. Situasi demikian menciptakan perasaan tidak berdaya di kedua belah pihak karena posisi A – harta bersama dijual – dan posisi B -- harta bersama tidak dijual -- telah menjadi harga mati.

Mediator bisa memecahkan kebuntuan tersebut dengan mengarahkan para pihak untuk menggali *interest* yang melandasi posisi tersebut. Karena *interest* bersifat umum dan mewakili kebutuhan dasar manusia, maka *interest* bisa memindahkan konsentrasi para pihak kepada posisi menuju ke arah kebutuhan sesungguhnya yang melahirkan posisi tersebut. Ketika *interest* dapat ditemukan, kemungkinan untuk mencari alternatif solusi terbuka kembali. Para pihak pun bisa melihat adanya cakrawala baru sengketa mereka sehingga tidak ada berpikir hitam putih: “harta bersama dijual atau harta bersama tidak dijual.”

Pengembangan kue (*enlarging pie*)

Fungsi *interest* yang lain adalah untuk mengembangkan kue (*enlarging pie*), yaitu untuk mengembangkan alternatif solusi-solusi. Alternatif solusi tersebut dalam mediasi disebut dengan opsi. Ketika mediator berhasil menemukan *interest* bersama (*common interest*) para pihak, maka selanjutnya mediator mengajak para pihak untuk mengali berbagai kemungkinan solusi.

Misalnya, mediator dalam komunikasi dengan para menemukan bahwa *interest* para pihak dari tuntutan menjual atau tidak menjual harta bersama, maka akan terjadi proses sebagai berikut:

Interest A

- Uang sekolah anak
- Memperoleh hak
- Beli tempat tinggal baru

Interest B

- Biaya hidup anak
- Memperoleh hak
- Mempertahankan pekerjaan

Setelah mediator dapat menemukan mencatat semua *interest* para pihak, maka mediator kemudian memetakan *interest* tersebut:

Common : Memperoleh hak

Compatible : Uang sekolah dan biaya hidup anak

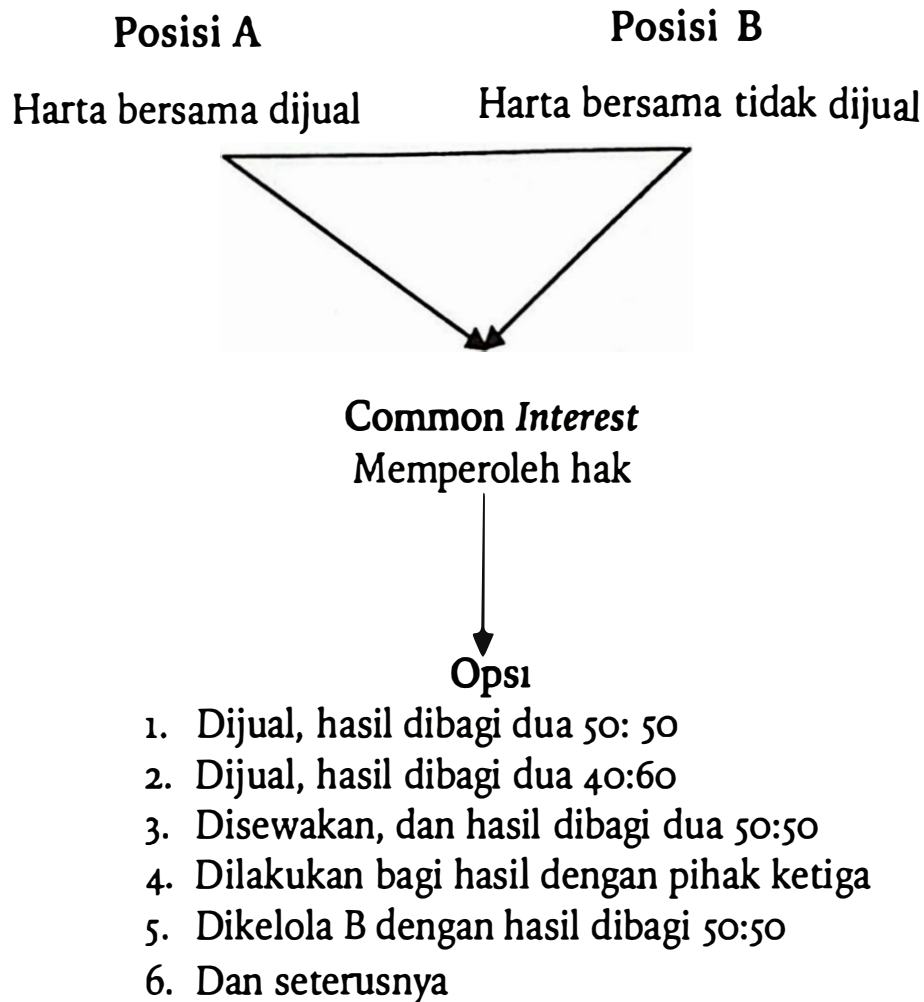
Conflicting : Tempat tinggal baru dan

mempertahankan pekerjaan

Dari berbagai *interest* di atas, mediator mengajak para pihak untuk memulai negosiasi melalui *common interest*. Para pihak diajak untuk menggali opsi-opsi yang bisa memenuhi *interest* bersama kedua belah pihak.

Bagan 15

Contoh Penjabaran Posisi – *interest* – Opsi



Dalam proses untuk menginventarisasi opsi itulah prinsip “mengembangkan kue” berlaku. Sebelum memutuskan, kedua belah pihak didorong oleh mediator untuk menggali berbagai kemungkinan solusi dengan mencari opsi sebanyak mungkin.

Pengembangan kue ini tidak mungkin terjadi kalau kedua belah pihak hanya menegosiasikan posisi menjual atau tidak menjual harta bersama (pabrik penggilingan tebu). Melalui *interest*lah para pihak bisa diajak untuk mencari alternatif solusi yang komprehensif. Pada bagan di atas, baru *common interest* yang dibicarakan, dan setidaknya ada lima (5) opsi yang bisa dipilih sebagai solusi. Kalau dari *compatible interest* juga dicarikan opsi-opsi, berapa banyak lagi opsi yang bisa diperoleh. Bedakan dengan

kondisi awal dimana para pihak hanya dihadapkan kepada pilihan “jual atau tidak menjual”, apakah ada perbedaan antara menegosiasikan posisi dengan menegosiasikan *interest*?

3. Point of unity (titik temu)

Dengan demikian, *interest* bisa berfungsi pula sebagai titik temu antara tuntutan para pihak. Kalau sebelumnya, para pihak hanya memiliki dua posisi yang bertentangan tanpa ada titik temu, dengan ditemukannya *common interest* kedua belah pihak, maka mereka memiliki titik temu atau persamaan. Persamaan itulah yang menjadi titik tolak usaha mediator untuk mendorong pencapaian solusi bagi kedua belah pihak.

Dalam konteks inilah *interest* berperan sebagai jangkar “hubungan” negosiasi dalam proses mediasi. Keberhasilan mediasi tidak hanya ditentukan oleh penyelesaian substansi permasalahan, melainkan juga oleh faktor hubungan, yaitu terjalinnya kembali hubungan yang putus di antara kedua belah pihak. Hubungan tidak harus dipahami sebagai kondisi yang sama seperti sebelumnya.

Misalnya, ketika suami dan isteri sudah sepakat untuk mengambil jalan bercerai akibat pertengkaran yang berkepanjangan, maka perbaikan hubungan yang dimaksudkan tidak berarti keduanya batal bercerai. Perbaikan hubungan dalam konteks perceraian pula dalam bentuk perceraian secara baik-baik dan saling pengertian bahwa mereka tidak bisa lagi menjalani hidup bersama serta penyelesaian akibat-akibat perceraian secara damai dan tidak saling merugikan.

Jadi, *interest* memainkan peran sebagai titik tolak untuk memperbaiki hubungan, yaitu kebencian, kecurigaan, dan dendam bisa dihilangkan atau setidaknya dikurangi. Peran tersebut juga meniscayakan humanisasi masing-masing pihak.

5. Pengakuan dan Humanisasi terhadap Pihak lain

Humanisasi yang dimaksud di sini adalah bahwa melalui *interest*, kedua belah pihak didorong untuk melihat pihak lain bukan sekedar sebagai biang kerok atau orang yang merugikan dirinya. Melalui *interest*, kemarahan satu pihak terhadap pihak lain bisa dikurangi karena keduanya akan sadar bahwa dibalik tuntutan (posisi) kedua belah pihak yang tampaknya saling bertentangan, terdapat kesamaan kepentingan di antara keduanya.

Interest bisa digunakan untuk menyadarkan kedua belah pihak bahwa sebagaimana dia ingin memperoleh hak, pihak lain pun juga menginginkan hal yang sama. Sebagaimana dia ingin dipenuhi kepentingannya, orang lain juga ingin dipenuhi kepentingannya. Hal itu bisa membantu untuk membuka kaca mata hitam yang selama ini dikenakan oleh para pihak dalam memandang keberadaan pihak yang lain.

Bagaimana pun konflik adalah persoalan persepsi manusia. Ada atau tidaknya konflik dipengaruhi oleh persepsi manusia itu sendiri dalam hubungannya dengan sesama atau pihak lain. Ketika kedua belah pihak di atas baru menikah dan saling mencintai, mungkin persepsi mereka mengenai harta bersama bersifat longgar. Seringkali pasangan suami isteri berpikir dan bersikap bahwa “milikku, juga milikmu.” Apresiasi terhadap keberadaan dan arti penting pihak lain mengakibatkan tumbuhnya perasaan rela untuk berbagi. Akan tetapi, ketika kedua belah pihak terlibat pertengkaran, apalagi diiringi dengan kekerasan fisik, maka yang tumbuh adalah kebencian dan perasaan keakuan dari masing-masing. Persepsi yang berkembang selanjutnya adalah bahwa pihak lain sebagai ancaman diri dan kepentingannya.

Penemuan *interest* yang sama atau selaras akan membantu para pihak untuk mengubah persepsi yang sepenuhnya hitam pekat terhadap pihak lain menjadi persepsi yang lebih terang. Dari

kacamata yang lebih terang itulah para pihak akan dapat pula melihat kepentingan, kekhawatiran, dan frustrasi pihak lain yang kurang lebih sama dengan kepentingan, kekhawatiran, dan frustrasi yang ia hadapi. Pada saat itulah ia akan menyadari dimensi kemanusiaan yang ada pada diri pihak lain yang sama dengan yang ia miliki. □



KUALIFIKASI DAN PERAN MEDIATOR

A. Kualifikasi Mediator

Dalam mediasi, mediator memiliki peran sentral. Mediator ibarat seorang sopir yang menjalankan bus penuh penumpang. Bayangkan seandainya mediator tidak benar-benar paham cara menyetir bus dan tiba-tiba busnya mogok, apa yang akan terjadi dengan bus dan penumpangnya? Atau, andai sopir dalam kondisi emosional karena dilewati oleh bus lain, padahal mereka harus melewati jalan yang berkelak-kelok dengan jurang di kanan dan kirinya. Betapa besar resiko yang ditanggung oleh penumpang dan busnya untuk jatuh ke dalam jurang.

Ilustrasi di atas menggambarkan pula betapa penting pemahaman mediator mengenai cara menjalankan proses mediasi, keterampilannya dalam mengelola komunikasi, dan keterampilannya dalam mengelola emosi, baik emosi mediator itu sendiri maupun emosi para pihak. Pada bab sebelumnya telah ditunjukkan bahwa para pihak yang datang kepada mediator adalah orang-orang yang umumnya menemui jalan buntu dalam penyelesaian perselisihan yang mereka hadapi. Mereka dikuasi oleh perasaan tidak percaya terhadap pihak lain, kekhawatiran akan kehilangan hak, kemarahan

karena merasa telah atau akan menjadi korban oleh pihak lain, dan dihindari oleh pikiran yang gelap mengenai masa depan masalahnya dengan pihak lain.

Mediator ibarat penunjuk jalan di kegelapan. Ia tidak menggondong para pihak untuk keluar dari kegelapan, melainkan hanya membantu agar para pihak bisa menemukan jalan mereka sendiri menuju cahaya. Karena itulah, mediator dituntut untuk memiliki penguasaan medan dan tips-tips untuk menghindari jurang yang menganga di kegelapan. Dengan kata lain, mediator harus profesional.

Persoalan profesionalitas muncul seiring dengan tuntutan zaman agar mediasi menjadi resolusi konflik yang mapan dan terlembaga. Profesionalitas adalah ciri khas yang membedakan antara mediasi tradisional dengan mediasi modern. Profesionalitas mencakup dimensi penguasaan prosedur dan kualifikasi, selain kecakapan-kecakapan mengelola komunikasi dan emosi.

Jadi, untuk menjadi mediator yang profesional diperlukan kualifikasi tertentu. Kualifikasi yang dimaksud adalah pelatihan, pendidikan tertentu, atau pengalaman untuk menjadi mediator. Dalam mediasi-tradisional, tidak ada ketentuan pelatihan untuk menjadi mediator. Mediator pun dipilih oleh para pihak atas dasar otoritas dan kewibawaan yang mereka miliki. Umumnya yang bertindak sebagai mediator dalam perselisihan di masyarakat adalah tokoh masyarakat, tokoh agama, maupun aparat pemerintahan.

Dengan semakin menguatnya posisi mediasi di beberapa lembaga, maka tuntutan kualifikasi menjadi tidak terhindarkan. Meskipun ada beberapa pihak berkeberatan terhadap ketentuan kualifikasi bagi mediator, namun pada prakteknya kualifikasi menjadi prasyarat untuk menjadi mediator di berbagai lembaga.

Untuk menjadi mediator perselisihan hubungan industrial, pasal 3 ayat (1) huruf (h) Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan

Transmigrasi Nomor Kep.92/Men /VI/2004 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Mediator serta Tata Kerja Mediasi menyebutkan bahwa untuk menjadi mediator, seseorang harus memenuhi syarat “Memiliki legitimasi dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi.”

Syarat huruf (h)/syarat kedelapan tersebut secara eksplisit menegaskan perlunya kualifikasi bagi mediator perselisihan hubungan industrial. Kualifikasi tersebut dijelaskan dalam ayat (2) pasal tiga, sebagai berikut:

- a. Telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan teknis hubungan industrial dan syarat kerja yang dibuktikan dengan sertifikat dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- b. Telah melaksanakan tugas di bidang pembinaan hubungan industrial sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun setelah lulus pendidikan dan pelatihan teknis hubungan industrial dan syarat kerja.⁷⁵

Hal yang sama berlaku pula dalam mediasi di pengadilan. Pada pasal 5 Peraturan Mahkamah Agung No. 1 Tahun 2008 ditegaskan bahwa:

“Kecuali keadaan sebagaimana dimaksud Pasal 9 ayat (3) dan Pasal 11 ayat (6), setiap orang yang menjalankan fungsi mediator pada dasarnya wajib memiliki sertifikat mediator yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan

⁷⁵Untuk mengetahui aturan normatif dan praktik mengenai kualifikasi mediator, baca penelitian Ahwan Fanani, Misbah Zulfa Elizaberh, Muhammad Syaifullah, Musahadi, dan Sholihan: “Praktek Mediasi dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, Studi di Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Tengah” (Penelitian Kelompok Kerjasama Walisongo Mediation Center (WMC) dengan NUFFIC Belanda Tahun 2010)

oleh lembaga yang telah memperoleh akreditasi dari Mahkamah Agung Republik Indonesia.”⁷⁶

Jadi, mediator yang akan menangani mediasi yang dimandatkan oleh pengadilan harus memiliki sertifikat. Sertifikat tersebut dikeluarkan oleh lembaga yang telah diakreditasi oleh Mahkamah Agung, setelah calon mediator mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga tersertifikasi tersebut. Di Indonesia, ada beberapa lembaga yang telah mendapatkan akreditasi MA sehingga bisa mengeluarkan sertifikat mediator, yaitu Pusat Mediasi Nasional (PMN) dan Indonesian Institut for Conflict Transformation (IICT), keduanya berada di Jakarta, dan Walisongo Mediation Center (WMC) IAIN Walisongo Semarang. Ketiga lembaga tersebut telah bekerjasama dengan berbagai pihak untuk memberikan pelatihan mediasi, baik secara insidental maupun regular.

Pelatihan yang diadakan untuk memperoleh sertifikat mediator berbeda-beda. Ada pelatihan teknis selama enam bulan, ada pelatihan tiga bulan di mana mediasi adalah salah satu bagian dari seluruh pelatihan, dan ada pula pelatihan satu Minggu yang secara khusus ditujukan untuk pembekalan teori dan praktik mediasi berikut ilmu pendukung, yaitu negosiasi, analisis konflik, dan mediasi di pengadilan. Masing-masing lembaga memiliki kurikulum pelatihan yang berbeda.

Pelatihan mediasi yang diselenggarakan oleh Konsorsium Belanda dari Universitas Wageningen dan Utrecht bekerjasama dengan Walisongo Mediation Center (WMC) tentang Mediasi pada tahun 2007, misalnya, berlangsung selama 40 hari. Selama masa tersebut, berbagai materi-materi tentang mediasi dan konflik disampaikan dan dikupas. Materi-materi tersebut dikelompokkan ke dalam tiga bagian:

⁷⁶Lihat Perma No 1 Tahun 2008 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan

- a. Teori dan Analisis Konflik, yang meliputi pemetaan konflik; pendekatan teoritis terhadap konflik; wacana dan peran negara; konflik, kekerasan, dan identitas; intervensi pihak ketiga terhadap konflik; dan agama dan konflik.
- b. Mediasi dalam Praktek, yang secara khusus memberikan pelatihan mediasi yang dimulai dengan teori dan praktik negosiasi; teori dan praktik mediasi yang berlaku di kalangan profesional di Belanda; dan refleksi mediasi dengan titik berat konflik sosial oleh pakar dari Inggris dan Irlandia.
- c. Konteks Indonesia, yang meliputi pengalaman-pengalaman konflik di Indonesia dalam kacamata dan penelitian ahli-ahli Belanda, dan mediasi di Indonesia.
- d. Pelatihan keorganisasian sebagai penutup untuk pengembangan organisasi mediasi yang kuat.

Desain pelatihan tersebut menunjukkan adanya sinergi antara mediasi dan analisis konflik. Hal itu bisa dipahami karena mediasi dimasukkan sebagai salah satu metode resolusi konflik atau resolusi perselisihan (*dispute resolution*). Oleh karena itu, analisis konflik pun dimasukkan sebagai konteks bagaimana mediasi di jalankan.

Terlepas dari adanya tuntutan formal, kualifikasi paling mendasar bagi seorang mediator adalah keterampilan dan kemampuannya untuk memfasilitasi penyelesaian sengketa atau konflik. Karena mediasi mengandung dimensi seni, keterampilan, dan sikap, pada prakteknya ada mediator yang memiliki sikap dan seni bawaan yang baik dalam berkomunikasi. Hal itu tidak berarti untuk menjadi mediator memerlukan bakat tertentu, melainkan bahwa kapasitas mediator selain ditentukan oleh pelatihan juga ditentukan oleh kapasitas pribadinya. Kapasitas pribadi itu ada yang cepat dipupuk untuk bekerja dalam berbagai bentuk kasus dan ada pula yang cepat dipupuk dalam satu bentuk kasus. Faktor jam terbang turut pula menentukan kemampuan dan keterampilan mediator dalam melaksanakan tugasnya.

B. Peran Mediator

Mediator memiliki peran sentral dalam mediasi. Ibarat loma mendayung, mediatorlah yang menjadi konduktornya. Cepat lambatnya perahu dan pencapaian kemenangan ditentukan oleh kemampuan mediator dalam mengatur ritme mendayung, meskipun pencapaian akhir ditentukan oleh usaha para pendayung itu sendiri untuk mengarahkan tenaganya untuk mencapai garis finish.

Banyak peran yang dimainkan oleh seorang mediator dalam proses mediasi. Meskipun penyelesaian mediasi tetap dilakukan oleh para pihak itu sendiri, tetapi pihak ketiga sangat menentukan proses yang akan berlangsung dalam mediasi. Ada beberapa peran yang dimainkan oleh mediator, yaitu:

1. Mediator sebagai penjaga prosedur

Hal utama yang ditawarkan oleh pihak ketiga (mediator) adalah proses negosiasi yang dibimbing dengan prosedur tertentu, seperti adanya tahap-tahap mediasi, kaukus, dan kesepakatan, yang bisa juga disertai atau diikuti dengan ratifikasi hasil kesepakatan. Pentahapan proses dan adanya prosedur tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa adanya mediator. Mediatorlah yang menentukan apa yang patut atau tidak patut dikemukakan oleh pihak lain atau apa yang harus dilakukan ketika pembicaraan mengalami jalan buntu.

2. Mediator sebagai fasilitator

Mediasi dilakukan karena para pihak tidak berhasil dalam menyelesaikan permasalahannya melalui negosiasi antara kedua belah pihak. Karena itulah para pihak memerlukan pihak ketiga untuk memfasilitasi agar kedua belah pihak bisa melakukan komunikasi kembali dan agar komunikasi tersebut mengarah

kepada pemecahan masalah bersama. Dalam persengketaan, umumnya komunikasi antara pihak tidak berjalan lancar. Kemarahan, kecurigaan, dan ketakutan membuat para pihak cenderung bersikap agresif atau menutup diri. Dalam kondisi demikian, tugas mediator untuk memberikan perlakuan kepada para pihak agar mereka dapat membuka kembali kran komunikasi. Mediator membantu agar komunikasi yang tidak sehat bisa dihindari, baik dengan *reframing*, pemberian kesempatan yang sama bagi para pihak untuk berbicara, penyimpulan isu atau interest satu pihak agar didengar oleh pihak lain, maupun pengecekan apakah para pihak memahami apa yang disampaikan oleh pihak lainnya. Dengan cara itulah, mediator menciptakan suasana, prosedur, dan saluran agar masing-masing pihak dapat mengungkapkan pikiran dan perasaannya dan sekaligus mendapatkan keyakinan bahwa apa yang ia pikirkan dan rasakan sampai kepada pihak lain menurut yang ia harapkan.

3. Mediator sebagai pendidik

Kelebihan mediasi dibandingkan dengan resolusi konflik lainnya adalah pada dimensi pendidikan yang tercipta dalam prosesnya. Pada tahap pendahuluan, mediator mendidik para pihak mengenai apa mediasi, apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan, bagaimana harus bersikap terhadap pihak lain, dan apa yang sepatutnya mereka lakukan dalam proses mediasi. Mediator juga mendidik para pihak dalam proses penggalan interest agar masing-masing mengenali dan mengakui adanya interest pihak lain dan bekerjasama untuk mencari solusi berdasarkan interest mereka yang sama atau sejalan. Semua itu tidak terjadi dengan alami atau tiba-tiba, melainkan melalui kecakapan mediator untuk mengkondisikan para pihak agar belajar untuk berkomunikasi, mengakui kebutuhan pihak lain, dan bekerjasama mencari solusi.

4. Mediator sebagai penyeimbang kekuatan

Dalam berbagai sengketa tidak jarang terjadi kesenjangan kekuatan atau kekuasaan antara para pihak. Kasus sengketa antara buruh dan majikan, antara pimpinan dengan anak buah, orang kaya dengan orang miskin, maupun antara suami yang dominan dengan isterinya yang dalam posisi lemah. Kesenjangan kekuasaan tersebut akan dengan mudah mematahkan proses negosiasi karena satu pihak tidak berdaya berhadapan dengan pihak lain.

Kalau proses komunikasi ingin berlangsung maka mediator harus memerankan perannya sebagai penyeimbang kekuatan, melalui peletakan prosedur yang tidak memihak, memberikan kesempatan yang sama kepada para pihak, maupun menekankan kolaborasi antara para pihak sehingga negosiasi yang tidak berjalan secara kompetitif, melainkan secara kolaboratif. Tidak semua kesenjangan kekuatan bisa dijembatani melalui mediasi, namun ketika kedua belah pihak bersedia menemui mediator, maka hal itu sudah menjadi titik tolak bagi mediator untuk melaksanakan tugasnya sampai taraf dimana kedua belah pihak mencapai kesepakatan atau sebaliknya menyatakan berhenti dari proses mediasi.

5. Mediator sebagai sahabat terpercaya

Basis legitimasi proses mediasi berbeda dengan basis legitimasi proses peradilan. Di pengadilan para pihak mengikuti aturan main karena adanya otoritas legal rasional para hakim dan aparat pengadilan. Para pihak menerima keputusan hakim meskipun pahit mereka karena adanya kekuatan eksekusi dan represi yang dimiliki oleh sistem peradilan. Dalam mediasi, legitimasi kesepakatan para pihak tidak didasarkan atas otoritas legal rasional atau represi dari mediator. Legitimasi mediator tercapai karena kepercayaan (*trust*) dari para pihak bahwa mediator

bersikap netral, menjaga rahasia, tidak memihak, dan bahwa proses mediasi menjanjikan solusi yang lebih baik. Aspek kepercayaan terhadap mediator dan proses mediasi menduduki posisi utama bagi keberhasilan proses mediasi. Itulah yang memungkinkan mediator untuk bertindak sebagai sahabat bagi kedua belah pihak. Ketika kedua belah pihak mengalami jalan buntu dalam sesi bersama, misalnya, mediator menawarkan kaukus. Selama proses kaukus, mediator bertindak sebagai sahabat yang dengan tulus mendengarkan apa sebenarnya yang pokok permasalahan yang dihadapi oleh pihak-pihak. Mediator tidak menceritakan hasil kaukus kepada pihak lain kecuali atas persetujuan dari para pihak itu sendiri. Hal yang disampaikan oleh mediator dalam mediasi fasilitatif utamanya adalah interest yang tergali selama kaukus.

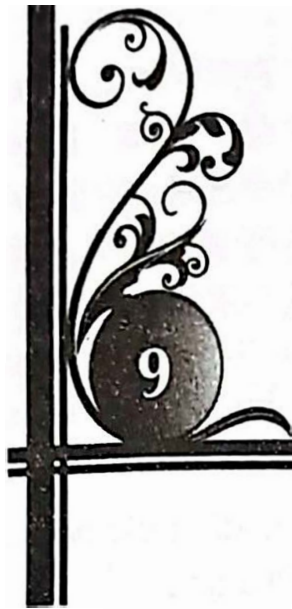
6. Mediator sebagai *ice-breaker*

Mediasi adalah gabungan dari metode, keterampilan, dan seni. Mediator perlu mengembangkan seni untuk berkomunikasi, termasuk seni untuk memecah kebuntuan dan meredakan ketegangan. Meskipun ada beberapa teknik untuk mengelola emosi, tetapi panduan terbaik bagi pengelolaan emosi adalah pengalaman dan seni memecahkan es (*ice-breaking*). Mediator dituntut untuk mengatur ritme komunikasi antar para pihak, kapan bersikap tegas, bersikap lunak, termasuk mengatasi ketegangan yang muncul selama proses komunikasi atau negosiasi. Ada banyak teknik *ice-breaking* yang bisa digunakan oleh mediator, seperti humor, istirahat sejenak, maupun mempersilahkan para pihak mencicipi hidangan atau minuman. Meskipun *ice-breaking* tampak sederhana, tetapi tidak jarang kemampuan *ice-breaking* itu turut mempengaruhi hasil mediasi.

7. Mediator sebagai administrator

Selama proses mediasi ada banyak tugas administratif yang harus dilakukan oleh mediator. Pengecekan identitas, penandatanganan surat kesediaan bernediasi, pencatatan fakta dan isu, inventarisasi interest maupun opsi, dan penyediaan surat kesepakatan bersama. Semua itu dilakukan langsung oleh mediator tanpa adanya notulen khusus karena catatan-catatan selama proses mediasi bersifat rahasia. Apabila diperlukan, mediator dapat meminta izin dari para pihak untuk melakukan comediasi sehingga beban mediator dapat dibagi, utamanya dalam kasus-kasus yang melibatkan banyak pihak.⁷⁷ □

⁷⁷Peran-peran di atas bisa saja bertambah sesuai dengan hasil analisis lebih lanjut mengenai peran mediator. Bandingkan dengan Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory and Practice*. Boston, New York etc.: Pearson Education Inc. 2005. h. 73.



KETERAMPILAN MEDIATOR

A. Keterampilan Intervensi

Seorang mediator harus memiliki keterampilan untuk memfasilitasi proses mediasi. Keterampilan memfasilitasi itu disebut juga dengan keterampilan intervensi. Intervensi adalah peran yang diambil pihak ketiga dalam mediasi (mediator) untuk memfasilitasi dua atau lebih pihak bersengkata untuk dapat melakukan dialog mencari solusi bersama.

Intervensi dalam mediasi pada dasarnya dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip mediasi dan sifat dasar komunikasi. Intervensi dalam mediasi didasari oleh prinsip mediasi sebagai *nonbinding process* yang dilakukan secara sukarela untuk mencapai *win-win solution* yang dilakukan oleh mediator yang netral dan tidak berpihak. Intervensi dalam mediasi merupakan seni membangun komunikasi dialogis dan konstruktif antar pihak-pihak bersengkata sehingga masing-masing partai terberdaya dan diakui eksistensi dan kebutuhan dasarnya oleh pihak lain

1. Prinsip Dasar Intervensi

Agar mediator dapat menjalankan perannya dalam “menengahi” dua pihak yang sedang terlibat sengketa atau konflik, maka mediator perlu mengingat rambu-rambu untuk memasuki situasi sengketa/konflik tersebut. Prinsip-prinsip tersebut akan memandu dan menjadi visi bagi mediator untuk menempatkan diri di antara para pihak, membantu para pihak untuk menciptakan situasi bersama, dan mengatur ritme fasilitasi. Berikut ini adalah beberapa prinsip dasar intervensi:

- a. Kolaborasi, yaitu bahwa keberhasilan mediasi ditentukan oleh kemampuan mediator membangun suasana kerjasama untuk pembuatan keputusan oleh semua pihak yang bersengketa
- b. Manajemen kekuasaan, yaitu bahwa mediator harus mampu menciptakan pemberdayaan terhadap para pihak melalui keseimbangan kekuatan untuk berdialog. Mediator memastikan bahwa kedua belah pihak dapat berdialog dan bernegosiasi secara sehat, bebas, dan seimbang tanpa intimidasi oleh satu pihak dan ketakutan dipihak lain.
- c. Manajemen proses, yaitu bahwa mediator mampu mengelola proses dialog sehingga dialog dapat berjalan maju ke arah kesepahaman dan solusi bersama
- d. Manajemen citra, yaitu bahwa mediator mampu untuk menjaga dan menghormati eksistensi masing-masing pihak dan menghindarkan dan mencegah salah satu pihak merasa dipermalukan atau dipojokkan oleh pihak lain maupun oleh mediator sendiri
- e. Penciptaan lingkungan yang kondusif, yaitu bahwa mediator mampu menciptakan lingkungan mediasi, baik ruangan, peralatan, maupun suasana yang kondusif bagi berlangsungnya proses mediasi

Prinsip-prinsip di atas secara umum menempatkan posisi mediator sebagai pihak yang mengintervensi proses, bukan pihak yang mengintervensi hasil. Prinsip-prinsip di atas juga menempatkan para pihak sebagai subyek yang diarahkan untuk berada dalam situasi yang kurang lebih egaliter (setara), situasi trust (percaya) kepada proses mediasi, dan merasa aman dengan proses itu sendiri. Mediator bertanggung jawab menjalankan

2. Keterampilan Umum Intervensi

Ada beberapa keterampilan intervensi yang secara umum perlu dimiliki oleh seorang mediator, yaitu:

- a. Bertanya
- b. Mendengarkan
- c. Memparafrase
- d. Menyimpulkan
- e. Merefame
- f. Mengelola emosi
- g. Komunikasi nonverbal
- h. Mengatur ruangan mediasi⁷⁸

Keterampilan intervensi tersebut adalah bagian dari upaya penciptaan komunikasi yang sehat dalam proses mediasi. Proses mediasi adalah proses komunikasi sehingga mediator pun perlu menguasai teknik-teknik komunikasi yang efektif untuk menciptakan proses mediasi yang dinamis dan positif.

⁷⁸Bandingkan uraian mengenai keterampilan intervensi berikut dengan Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation: Principle, Process, Practice*. Singapore, Malaysia, Hongkong: Butterworths Asia. 2000. h. 150 dst dan Mahkamah Agung RI. *Mediasi dan perdamaian*. Jakarta: Proyek Pendidikan dan Peatihan Teknis Fungsional Hakim dan Non Hakim Mahkamah Agung RI. 2003. h. 48-56; 85-100; dan 147-151.

B. Intervensi sebagai Bentuk Komunikasi

Konflik pada dasarnya adalah bersumber dari kegagalan komunikasi. Para pihak tidak mampu lagi melakukan komunikasi secara sehat. Komunikasi yang sehat antara dua belah pihak melibatkan proses penyampaian pesan (*encoding*) oleh pengirim pesan (komunikator) yang diterima melalui proses *decoding* oleh penerima pesan (komunikan) dan selanjutnya memunculkan *feedback*. Komunikasi juga bisa berlangsung secara sirkuler yang ditandai dengan adanya umpan balik (*feedback*). Komunikasi dialogis tidak berakhir dengan tersampainya informasi kepada komunikan, melainkan berputar dengan adanya informasi balik dari komunikan (komunikasi sirkuler). Kommunikator kemudian bisa berganti posisi menjadi komunikan dan sebaliknya.

Pada prakteknya komunikasi bisa tidak berhasil menciptakan saling pemahaman karena adanya *noise* (gangguan). Gangguan itu bisa datang dari faktor internal para pihak maupun faktor eksternal, seperti emosi, kemarahan, kepentingan tersembunyi, kecurigaan dan saling tidak percaya, dan sebagainya. Tugas mediator pada dasarnya adalah membantu dan memfasilitasi para pihak untuk melakukan komunikasi dialogis secara sehat ketika mereka sendiri tidak mampu melakukannya.

Keterlibatan mediator dalam penciptaan komunikasi tersebut dilakukan dengan tujuan pemberdayaan para pihak (*empowerment*) dan saling pengakuan eksistensi dan kebutuhan pihak lain (*recognition*).

1. *Empowerment* (pemberdayaan) bisa dilakukan dengan:
 - a. Mengundang para pihak berbicara agar arus informasi dapat mengalir kembali karena pada dasarnya mediasi dipilih oleh para pihak karena arus komunikasi macet. Ketika para pihak kembali bisa berkomunikasi, itu menunjukkan bahwa mereka kembali memiliki daya untuk berbicara satu dengan yang lain.

- b. Menunjukkan sikap bahwa mediator bahwa memperhatikan pembicara dengan serius. Hal itu akan memberikan efek kepercayaan diri para pihak bahwa ia didengarkan. Umumnya, para pihak datang ke mediator karena ia ingin didengar oleh pihak lain sebagaimana ia ingin seharusnya didengar dan ingin dipahami oleh pihak lain sebagaimana ia ingin didengar dan diperhatikan.
2. *Recognition* (pengakuan), bisa dilakukan dengan:
- a. Mengakui perspektif pembicara, baik oleh mediator maupun oleh para pihak. Pengakuan perspektif pembicara oleh mediator ditunjukkan oleh pengulangan pernyataan yang disampaikan oleh para pihak oleh mediator atau pertanyaan mediator kepada pihak lain apakah ia memahami perspektif pihak satunya.
 - b. membantu para pihak untuk memfokuskan pembicaraan, melalui parafrase, penyimpulan, dan reframing
 - c. menunjukkan gesture yang mendukung komunikasi
 - d. menyatakan kembali *statement* sehingga para pihak tahu bahwa mediator memperhatikan pembicaraannya.

C. Keterampilan Bertanya

Keterampilan bertanya adalah salah satu keterampilan penting yang harus dikuasai oleh seorang mediator. Dalam mediasi, persoalan utama yang dihadapi adalah tersumbatnya arus informasi akibat emosi dan perbedaan persepsi antara kedua belah pihak. Karena itulah para pihak memerlukan campur tangan pihak ketiga agar sumbatan komunikasi itu bisa dibuka atau dilepaskan. Persoalannya adalah sumbatan komunikasi berbeda dengan sumbatan saluran air. Kalau sumbatan saluran air harus ditemukan dengan kegiatan fisik karena terletak di tengah saluran air, maka sumbatan komunikasi tersembunyi berasal dalam diri dan persepsi masing-masing pihak.

Untuk itu, mediator harus membuka sumbatan yang ada dalam benak masing-masing pihak. Bertanya adalah bentuk upaya menghilangkan sumbatan komunikasi. Bertanya memiliki berbagai manfaat penting, di antaranya:

1. Membantu para pihak untuk **mengartikulasikan masalah** yang sedang mereka hadapi dan memperjelas isu. Dengan menjawab pertanyaan, para pihak didorong untuk memperjelas apa sebenarnya masalah yang mereka hadapi. Pertanyaan yang dapat diajukan oleh mediator, misalnya, adalah “apa yang sebenarnya terjadi...?”
2. Membantu para pihak untuk **menyadari kebutuhan yang sesungguhnya** menjadi perhatian mereka. Kemarahan dan salah paham seringkali mengaburkan para pihak terhadap kebutuhan dasar mereka. Boleh jadi awalnya para pihak bersengketa masalah hutang piutang karena alasan pemenuhan hak, tetapi karena salah satu pihak tersinggung akibat sikap pihak lain, maka ia akan justru mengarahkan perhatian terhadap masalah harga diri. Pertanyaan yang diajukan oleh mediator untuk keperluan ini adalah “mengapa...?”
3. Membantu para pihak untuk **mengklarifikasi pernyataan atau fakta** yang masih samar-samar atau menimbulkan salah paham di antara para pihak. Hal itu bukan dimaksudkan bahwa mediator harus masuk jauh dalam persoalan pembuktian benar atau salah, melainkan sebagai bentuk verifikasi bagi mediator sendiri mengenai apa yang sebenarnya terjadi dan sebagai upaya untuk mendekatkan persepsi satu pihak dengan pihak lain.
4. Mendorong *brain storming* (curah pendapat) untuk menemukan alternatif opsi penyelesaian ketika para pihak terjebak dalam dua pilihan yang dipertentangkan oleh kedua belah pihak. Mediator, misalnya, bisa menanyakan kepada para pihak yang terjebak dalam pilihan “membagi” atau “tidak

membagi” warisan dengan pertanyaan: “Bagaimana seandainya anda berdua bekerjasama untuk memanfaatkan harta warisan tanpa harus membaginya, apakah mungkin dilakukan?”

5. Menunjukkan respon atau perhatian mediator terhadap informasi yang disampaikan oleh para pihak. Kalau mediator bertanya, para pihak merasa diperhatikan oleh mediator sepanjang pertanyaan itu tidak menyangkut hal-hal yang dipandang merugikan atau menjustifikasi secara negatif terhadap salah satu pihak.

Ada beberapa ragam pertanyaan yang biasa digunakan oleh seorang mediator. Berikut ini adalah contoh-contoh pertanyaan berikut kegunaannya:

1. Pertanyaan untuk meminta informasi, seperti: “Apa yang biasa anda lakukan berdua ketika anda masih hidup bersama dahulu yang membuat anda terkesan?”
2. Pertanyaan untuk konfirmasi, seperti: “Apakah benar anda pernah mengutarakan untuk membeli mobil dari B?”
3. Pertanyaan untuk mengarahkan, seperti: “Oh, apakah Bapak ingin untuk menikah lagi karena merasa kurang perhatian dari Ibu?”
4. Pertanyaan untuk meminta penjelasan, seperti: “Jadi, apa sebenarnya yang mendorong anda untuk membatalkan kontrak dengan pihak B setelah terjadi kesepakatan?”
5. Pertanyaan hipotesis, seperti: “Seandainya pihak Ibu lebih menunjukkan perhatian kepada Bapak, apakah Bapak akan merasa lebih sayang kepada Ibu?”

D. Keterampilan Mendengarkan

Bagian penting dari proses komunikasi dalam mediasi adalah mendengar. Seorang mediator harus memiliki keterampilan dan seni mendengar sehingga ia bisa mengontrol dan mengarahkan proses mediasi ke arah resolusi konflik. Mendengar bukan proses

yang sederhana, melainkan proses yang ada rambu-rambunya. khas tertentu. Mendengar yang baik adalah mendengar secara aktif. Mendengar aktif melibatkan proses mendengarkan yang dilakukan oleh mediator dengan menghadirkan seluruh kapasitas dirinya secara penuh. Prinsip-prinsip mendengar yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menghadirkan diri secara penuh, baik secara fisik maupun psikologis dalam komunikasi, baik dalam bentuk gesture, kontak mata, maupun suara.
- b. Tidak memberikan penilaian baik dan buruk secara langsung, melainkan biarkan pembicaraan terjadi secara mengalir. Penilaian baik buruk dapat menimbulkan kontradiksi dengan tujuan pemberdayaan para pihak, apalagi ketika penilaian baik buruk menyebabkan para pihak berhenti pada posisi masing-masing. Penilaian baik dan buruk kepada satu pihak yang bermediasi bahkan dapat membuat pihak lain dapat berpikir bahwa mediator berpihak.
- c. Mendengar semua aspek pembicaraan sehingga dapat memahami seluruh pesan. Pemahaman pesan sepotong-potong akan menyesatkan mediator itu sendiri sehingga mediator bisa menyikapi masalah secara salah yang membuat para pihak kehilangan kepercayaan kepada mediator. Akibatnya, kredibilitas mediator di mata para pihak bisa turun.
- d. Keahlian mengikuti (menunjukkan bahwa mediator memahami) dengan: isyarat, tdk memotong pembicaraan, memberikan dorongan, membuat catatan, mengajukan pertanyaan
- e. Pemberian refleksi dengan membenaran atau identifikasi isi atau perasaan pesan, merangkum isi dn perasaan, klarifikasi dengan pertanyaan. Memberikan pertanyaan, misanya, membantu para pihak untuk berpikir kembali. Pertanyaan oleh mediator adalah bukti bahwa mediator mengikuti apa

yang disampaikan oleh para pihak dan sekaligus membantu para pihak untuk lebih memperjelas apa keinginan dan maksud para pihak.

E. Keterampilan Memparafrase (*Parafrasing*)

Parafrase adalah bentuk intervensi yang dilakukan mediator dengan mengambil satu aspek dari pernyataan salah satu pihak, yang biasanya mengandung muatan emosi, dan mencari respon terhadap aspek dari pihak lain. Parafrase memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Mengkomunikasikan pemahaman fasilitator kepada pihak lain
2. Parafrase yang baik membawa lebih lanjut respon reflektif dari pihak lain dan membawa percakapan kepada level yang lebih dalam
3. Memperlambat percakapan antara kedua belah pihak dan menciptakan zona penyangga antara dua pernyataan dari kedua belah pihak
4. Menghambat lingkaran perdebatan atau pernyataan yang menghina pihak lain

Parafrase dapat dilakukan dengan beberapa cara yang kesemuanya itu dimaksudkan untuk mengklarifikasi pernyataan para pihak. Di antara cara melakukan parafrase adalah:

1. mengulang kembali dengan bahasa anda apa yang anda pahami dari pihak lain. Contoh:

Pihak : "Saya sangat terkejut dan kecewa tetangga saya membentak anak saya sampai anak saya menangis"

Mediator: "Oh.. anda kurang berkenan terhadap perlakuan tetangga anda terhadap putra anda"

2. Menggunakan kata yang menunjuk kepada pihak lain sebagai pembicara. Contoh:

"Judi anda merasa...."

"Saya paham bahwa anda..."

3. Mencerminkan kembali pengertian yang ingin disampaikan oleh pembicara secara interpretatif yang kebenarannya divalidasi dengan menanyakannya kepada pihak yang berbicara.
4. Menggambarkan maksud pembicara dengan empati, tanpa penilaian benar dan salah.
5. Menanyakan kembali (memvalidasi) apakah parafrase anda bisa diterima pihak yang berbicara, misalnya:
 - *"Apakah benar demikian?"*
 - *"Begitu, Pak?"*
 - *"Apakah itu yang ingin Bapak sampaikan?"*

F. Keterampilan Menyimpulkan (*Summarising*)

Keterampilan menyimpulkan sangat urgen bagi seorang mediator. Seringkali para pihak, dalam kondisi emosi, menyampaikan pesannya secara acak, tidak sistematis dan dengan bahasa yang berapi-api sehingga menyulitkan untuk menyulitkan mediator atau pihak lain untuk mencerpah inti pesan tersebut. Boleh jadi, yang ditangkap oleh pihak lain justru emosi dalam pesan itu yang akan dibalas dengan dengan pernyataan emosial lainnya. Di bawah ini adalah contoh pernyataan pihak dalam proses mediasi:

Aduh Pak, saya ini adalah korban tetangga yang tidak tahu sopan santun. Bayangkan, air buangan kamar mandi dan dapurnya dialirkan lewat tanah saya. Sudah saya ingatkan berkali-kali agar ia mau membuang air kamar mandi dan dapurnya ke selokan di depan rumahnya. Eeeh, tetap saja ia tak menggubris. Sampai habis rasanya kesabaran saya. Kalau musim hujan begini, rumah saya seperti tempat pembuangan air comberan, kotor dan bau, padahal rumah saya kecil dan tanahnya tidak luas. Kalau sampai bulan depan ia tetap berkelakuan seperti itu, akan saya carikan penyedot air biar airnya kembali ke tanahnya. Biar tahu rasa.

Pernyataan pihak di atas bercampur aduk antara isu utama dengan emosi. Coba bayangkan apa respon pihak lain ketika mereka mendengar kata-kata:

- a. Tetangga yang tidak tahu sopan santun
- b. Eh tetap saja ia tidak menggubris
- c. Kalau sampai bulan depan ia tetap berkelakuan seperti itu, akan saya carikan penyedot air biar airnya kembali ke tanahnya. Biar tahu rasa

Dapat ditebak ketika pihak lain mendengar ungkapan-ungkapan di atas, sontak emosinya yang muncul. Akibatnya, fakta atau pesan sebenarnya yang ingin disampaikan kepada pihak lain akan tenggelam.

Agar pesan pihak di atas menjadi jelas, mediator dituntut mampu melakukan penyimpulan yang hasilnya diklarifikasikan kepada pihak yang menyampaikan pesan dan disampaikan ulang kepada pihak lain. Kesimpulan mediator bisa seperti ini:

Jadi, Bapak/Ibu mengeluhkan air buangan kamar mandi dan dapurnya dari pihak yang mengalir lewat tanah saya yang mengakibatkan genangan air dan bau di rumah bapak/Ibu. Bapak/Ibu ingin agar air dari pihak lain tidak lagi dialirkan melalui tanah atau rumah Bapak/Ibu.

Kesimpulan di atas tampak lebih mengarah kepada isi pesan dengan menghilangkan bunga-bunga kata yang justru kontraproduktif.

1. Fungsi Menyimpulkan

Fungsi penyimpulan yang dilakukan oleh mediator terhadap pernyataan umum yang dilakukan oleh mediator adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan para pihak didengar secara benar isi pesannya
- b. Memperoleh fakta emosi dan permasalahan yang diajukan para pihak

- c. Memeriksa tingkat kebenaran pemahaman mediator terhadap pesan para pihak
 - d. Memberi kesempatan salah satu pihak menambah isi pesan
 - e. Menyusun banyak statement dalam urutan logis sehingga mudah dipahami, baik oleh pihak yang bercerita, pihak lain, maupun oleh mediator
 - f. Mendefinisikan isu bersama melalui cerita para pihak
 - g. Menemukan posisi-posisi para pihak yang diungkapkan melalui cerita
2. Bentuk-bentuk Kesimpulan
- a. *Actual summary*, mengambil kata-kata para pihak yang mewakili keseluruhan ide yang disampaikan oleh pihak tersebut. Mediator bisa mengambil kata-kata kunci tersebut untuk memudahkan para pihak untuk memahami inti dari pesan yang disampaikan oleh pihak itu sendiri atau pihak lain.
 - b. *Reframed summary*, menyusun kembali pernyataan secara positif dengan menggunakan kerangka lain. Kesimpulan dengan reframe merupakan gabungan antara penyimpulan dan reframe untuk membantu para pihak mengurangi dimensi emosional dalam ungkapan mereka dan membantu para pihak memahami interest mereka sebenarnya.
 - c. *Cross summary*, meminta satu pihak menyampaikan ringkasan atas apa yang disampaikan pihak lain. Setelah satu pihak selesai berbicara atau menceritakan permasalahannya, mediator meminta pihak kedua untuk mengulang pokok-pokok pesan yang disampaikan pihak pertama. Teknik ini biasa digunakan dalam mediasi yang berbasis hubungan dengan tujuan agar satu pihak berempati terhadap pesan yang disampaikan oleh pihak

lain dan sekaligus sebagai validasi pemahaman pihak yang menerima pesan.

3. Timing Penyimpulan

- a. Setelah tahap presentasi/informasi/penceritaan oleh pihak mediator. Mengingat dalam proses penceritaan para pihak menceritakan permasalahan secara panjang menurut persepsi masing-masing, mediator bertugas untuk menyimpulkan cerita/uraian dari para pihak tersebut sehingga inti cerita itu menjadi jelas dan bisa dipahami oleh pihak lain.
- b. Setelah setiap isu yang diagendakan untuk dibicarakan telah diselesaikan. Setelah para pihak dengan bantuan mediator dapat mendefinisikan problem yang hendak mereka carikan jalan keluar dalam proses negosiasi yang difasilitasi oleh mediator, maka mediator sekali lagi menyimpulkan poin-poin yang akan dicarikan jalan keluarnya. Penyimpulan oleh mediator berfungsi untuk menegaskan kembali masalah apa saja yang akan mereka carikan jalan keluar bersama sehingga kedua belah pihak tidak kehilangan konsentrasi.
- c. Setelah berakhirnya kaukus. Karena dalam proses kaukus mediator berusaha menggali informasi lebih lanjut dan interest dari masing-masing pihak, maka mediator menyimpulkan masalah dan interest masing-masing pihak untuk menggarisbawahi emosi, fakta, dan interest mereka. Itu adalah bahan untuk dibawa ke sesi bersama lagi, tentunya dengan kesepakatan para pihak untuk memilih informasi apa yang bisa diungkapkan dalam sesi bersama pihak lain.
- d. Pembukaan lagi mediasi setelah proses mediasi ditunda atau ditangguhkan, untuk mengingatkan kepada para pihak isu apa yang telah dibicarakan dan hasil-hasil yang telah dicapai dalam sesi mediasi.

- e. Ketika para pihak mencapai jalan buntu. Mediator menyimpulkan ulang berbagai perkembangan yang telah dicapai selama pembicaraan agar para pihak melihat adanya perkembangan yang telah dicapai selama proses mediasi dan untuk menggarisbawahi poin-poin yang mungkin menjadi titik temu dan poin-poin yang perlu dibahas lebih lanjut.
- f. Sebelum persetujuan diselesaikan. Sebelum persetujuan diselesaikan mediator menyampaikan kesimpulan yang telah dicapai, utamanya dalam bentuk kesepakatan-kesepakatan. Ini kemudian memvalidasi atau menanyakan kembali kepada para pihak mengenai poin-poin kesepakatan yang mereka capai: apakah perlu ada revisi, penambahan, atau ada isu-isu yang terlewat untuk dibicarakan.

Tabel 10

Perbedaan Parafrase dengan Penyimpulan

No	Perbedaan	
	Parafrase	Penyimpulan
1	Dilakukan waktu demi waktu, kalimat demi kalimat, atau pokok demi pokok pemikiran	Dilakukan setelah mendengar uraian panjang atau beberapa kalimat dan mungkin beberapa pokok pemikiran
2	Pendengar hanya menggarisbawahi satu atau dua ide pokok pikiran saja	Pendengar dapat mereview berbagai inti pemikiran yang diungkapkan

G. Mengerangka Ulang (*Reframing*)

Reframing (menyusun ulang kalimat). *Reframing* adalah bentuk intervensi yang dilakukan mediator dalam proses

komunikasi dengan mengubah latar atau sudut pandang konseptual atau emosional terhadap situasi yang dialami yang mengandung muatan negatif dan bis memperburuk situasi untuk ditempatkan di sudut pandang (frame) yang baru yang mengandung nilai positif dan mengarah kepada solusi

Tujuan reframing adalah menyusun ulang kalimat dari:

1. Mengubah pernyataan posisi ke dalam interest, seperti:
Pihak: "Saya ingin anjing dia diusir biar tidak mengganggu suaranya"
Mediator: "Oh, jadi apakah Bapak menginginkan suasana yang tenang?"
2. Menyatakan ulang interest pihak agar bisa diterima semua
Mediator: "Jadi, Bapak A menginginkan ketenangan, sedangkan bapak B menginginkan keamanan."
3. Menekankan elemen positif komunikasi dan mereduksi emosi
Pihak: "Saya merasa pihak B berlaku curang dan seenaknya membatalkan perjanjian"
Mediator: Jadi, Bapak merasa ada yang kurang transparan dalam transaksi ini dan Bapak keberatan kalau perjanjian dibatalkan?
4. Meminimalisir perbedaan perspektif
Pihak 1: Saya kira kejadian ini terjadi karena kelalaian B untuk membayar tagihan
Pihak 2: Tidak kejadian ini terjadi karena A tidak peduli dengan kondisi orang lain
Mediator: Oh, jadi Bapak A melihat perlunya Bapak B untuk membayar tagihan tepat waktu, sementara Bapak B berharap adanya toleransi terhadap keterlambatan pembayaran tagihan
5. Mengubah konteks dari masa lalu ke mendatang
Pihak: "Saya tidak suka dengan kebiasaannya memberikan janji-janji palsu. Beberapa kali saya datang, ia menjanjikan untuk membayar hutang esok harinya. Kenyataannya, nol...!"

Mediator: "Jadi, Bapak tidak menginginkan lagi janji yang tidak ditepati dan ingin selanjutnya pihak B lebih memperhatikan janji-janjinya."

Jadi, reframing bisa dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

- 1) Menyatakan isu dalam term yang lebih umum
- 2) Menetralisir pernyataan negatif dan menekankan elemen positif komunikasi
- 3) Mengubah pernyataan posisi ke dalam interest atau menyatakan ulang interest pihak agar bisa diterima semua
- 4) Meminimalisir perbedaan perspektif
- 5) Mengubah konteks dari masa lalu ke mendatang

H. Keterampilan Mengelola Emosi

Mediator dituntut untuk mampu mengelola emosi sehingga emosi yang destruktif bisa ditransformasikan kepada suasana yang positif. Emosi negatif tidak bisa dilarang, tetapi dicarikan saluran agar bisa dikelola menjadi kekuatan bagi pencarian solusi bersama. Untuk itu, mediator dituntut mampu:

1. Mampu mengatasi emosinya sendiri karena mediator yang kehilangan kontrol terhadap emosinya akan kehilangan kontrol terhadap proses mediasi. Ia pun akan kehilangan kredibilitas di mata para pihak.
2. Mampu menyikapi emosi dari para pihak secara dingin dan bijak. Orang yang mendatangi mediator adalah orang yang telah mengalami penumpukan masalah dan dalam kondisi emosi yang tidak stabil. Ketenangan dan kesejukan yang ditampilkan oleh mediator akan mempengaruhi para pihak dalam bersikap dan pada gilirannya akan menentukan kelancaran proses komunikasi itu sendiri.
3. Mampu menganalisis dan mendiagnosis emosi para pihak untuk ditentukan bagaimana langkah terapis melalui proses komunikasi, seperti trauma, kebencian, dan sikap tidak

percaya. Diagnosis masalah, termasuk emosi, adalah kunci awal resolusi konflik.

4. Membatasi emosi agar tidak meledak atau berkembang lebih lanjut. Penanganan emosi adalah bagian dari seni bermediasi. Ibarat sebuah arus sungai, emosi yang tertahan dan tanpa jalan akan menghancurkan bendungan. Sebaliknya, gelombang air yang dibiarkan mengalir bebas tanpa disalurkan yang jelas peruntukannya tidak akan memberikan manfaat yang besar.

Emosi yang muncul selama sesi mediasi beragam tingkatnya. Ada emosi yang ringan, emosi sedang, dan emosi yang berat yang menghambat laju proses mediasi. Mediator dituntut agar bisa melakukan penanganan atau memenej emosi yang muncul dalam mediasi. Ada beberapa cara penanganan emosi, yaitu:

1. Cara Menangani Emosi Ringan:

Emosi ringan adalah emosi yang wajar muncul dari para pihak yang sedang bersengketa. Emosi ringan

- a. Berusaha mengalihkan perhatian para pihak yang emosinya mulai tampak. Pihak yang terserap dalam emosi akan cenderung semakin menegaskan ke-aku-an dan posisi dirinya. Mediator perlu keterampilan untuk mengalihkan emosi para pihak sehingga bola salju emosi tidak semakin membesar dan menggulung semua pihak. Sebaliknya, mediator perlu mengarahkan agar bola salju emosi tidak membesar dengan mengintervensi momentum perkembangannya.
- b. Mereframe atau memparafrase ungkapan emosional ke dalam bahasa interest. Dalam sengketa/konflik, ungkapan marah dan kata-kata kasar akan mudah ditemui. Ungkapan emosional dari satu pihak akan dengan mudah membangkitkan kemarahan pihak lain. Karena itu, mediator perlu mengurangi muatan emosi dalam kata

dan istilah yang digunakan para pihak, baik dengan *reframe* maupun *parafrase*.

- c. Merujuk kepada berbagai list isu yang lain. Dalam agenda telah dituliskan beberapa isu atau posisi yang akan dinegosiasikan. Kalau satu isu ternyata mengalami kemacetan, maka mediator bisa menawarkan para pihak untuk membahas isu yang lebih dan menunda pembahasan isu yang mengakibatkan emosi para pihak.

2. Cara Menangani Emosi Moderat

Emosi moderate adalah emosi yang diungkapkan dengan nada keras atau intonasi tinggi, tetapi masih dalam batas para pihak bisa melanjutkan komunikasi, meskipun dengan tensi tinggi. Untuk mengatasi emosi moderat, mediator bisa melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi ekspresi emosi yang tidak patut dan tidak dapat diterima. Mediator bisa meminta para pihak untuk bersikap tenang dan menjelaskan bahwa ekspresi emosional tertentu sebaiknya dihindari dalam proses mediasi.
- b. Mengingatkan para pihak prinsip yang membimbing proses mediasi, yaitu bahwa keberhasilan mediasi ditentukan oleh para pihak sendiri, oleh kemampuan para pihak berkomunikasi dan bekerjasama mencari solusi bersama.
- c. Meminta para pihak komitmen terhadap proses yang sedang berlangsung. Tahap awal mediasi adalah pendahuluan, yang di dalamnya terdapat mediator menjelaskan dan meminta para pihak untuk menyepakati “apa yang boleh dan apa yang tidak boleh” dilakukan selama mediasi. Ketika para pihak terjebak dalam situasi emosional, mediator mengingatkan para pihak mengenai kesepakatan yang telah dibuat tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan selama proses mediasi.

3. Cara Menangani Emosi Kuat

Emosi yang kuat adalah emosi yang tidak lagi bisa dikontrol oleh para pihak yang mengganggu jalannya komunikasi, membuat komunikasi tidak mungkin diteruskan (*deadlock*), atau mengakibatkan adanya reaksi keras dari pihak lain, bahkan mungkin sampai kepada tindakan fisik. Untuk mengatasi emosi berat, mediator dapat melakukan:

- a. Memberikan sanksi moral kepada para pihak dengan teguran atau kritikan. Teguran mediator yang diarahkan kepada satu pihak yang dikuasi kemarahan bisa menjadi sanksi moral bagi satu pihak, dalam mediasi karena mediator adalah pihak netral yang tidak memiliki kepentingan apa-apa.
- b. Melakukan kaukus, yaitu mediator bisa mengusulkan kepada para pihak untuk melakukan kaukus. Sebagaimana diterangkan di depan, tahap pendahuluan mediasi berisi pula penjelasan mediator terhadap para pihak mengenai proses mediasi, termasuk kaukus. Kaukus memberikan kesempatan para pihak untuk bertemu dengan mediator secara terpisah dari pihak lain.
- c. Mengancam untuk menghentikan proses mediasi jika emosi tidak bisa dikendalikan.
- d. Menghentikan sementara proses mediasi dan melanjutkannya pada waktu lain.

Penanganan emosi adalah bagian dari tugas fasilitasi yang penting mengingat keberhasilan pemecahan masalah dalam mediasi ditentukan oleh kemampuan para pihak untuk berkomunikasi. Kemarahan para pihak atau mediator, misalnya, akan sangat mudah membuat mediasi gagal. Oleh karena itu, kemampuan mengelola komunikasi mutlak diperlukan oleh mediator.

1. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang tidak bersandar pada tulisan atau kata-kata yang diucapkan.⁷⁹ Komunikasi nonverbal meliputi ekspresi wajah, nada suara, gerakan anggota tubuh, kontak mata, rancangan ruang, dan tindakan nonverbal lainnya. Pesan-pesan yang disampaikan secara nonverbal seringkali lebih kuat dibandingkan dengan komunikasi verbal.

Setiap pesan mengandung dua dimensi: 1) isi pesan dan 2) hubungan personal. Komunikasi nonverbal menjadi sumber utama yang menginformasikan hubungan. Komunikasi nonverbal menyiratkan komunikasi mengenai komunikasi, yaitu terjadinya penyampaian pesan yang berupa emosi dan perasaan. Seringkali pesan-pesan nonverbal lebih segera ditangkap dan dirasakan oleh para pihak dalam komunikasi atau mediasi, dibandingkan pesan-pesan verbalnya.

Mediator harus benar-benar memperhatikan aspek komunikasi nonverbal ini. Pesan-pesan nonverbal yang ditangkap para pihak dari mediator akan menentukan kredibilitas mediator di mata para pihak. Ketika mediator mengekspresikan pesan nonverbal yang berupa preferensi atau pengutamaan kepada satu pihak atas pihak yang lain – seperti lebih sering melihat dan memberikan kesempatan berbicara kepada satu pihak – hal itu akan ditangkap oleh pihak yang merasa diabaikan sebagai bentuk keberpihakan mediator. Konsekuensinya, mediator akan segera kehilangan kredibilitas di mata satu pihak yang bisa mengakibatkan proses mediasi gagal. Jadi, komunikasi nonverbal menjadi bagian dari seni dalam mediasi yang turut menentukan keberhasilan mediasi itu sendiri.

⁷⁹Steven A. Beebe and John B. Masterson. *Communicating in Small Groups*. Boston: Allyn and Bacon, 2006. h. 143.

Ada berbagai macam sumber komunikasi nonverbal. Berikut ini adalah beberapa sumber komunikasi nonverbal, yaitu:⁸⁰

1. Postur dan gestur.

Postur adalah posisi dan arah tubuh, sedangkan gestur adalah gerakan dari satu bagian anggota tubuh, seperti memegang, menunjuk, mencubit. dst. Postur dan gestur memberikan informasi terkait dengan status, kehangatan, pencarian persetujuan, suasana kelompok, muslihat, preferensi, respon.

2. Kontak Mata. Kontak mata merupakan cermin perasaan dan pikiran. Kontak mata memiliki fungsi;

- a. kognitif, yaitu menunjukkan proses berpikir,
- b. monitoring, yaitu menjadi saran untuk melihat bagaimana anda ingin umpan balik dari pihak lain,
- c. pengaturan arus informasi. Kontak mata menjadi sinyal apakah anda ingin melanjutkan atau menutup percakapan,
- d. ekspresi, yaitu menunjukkan perasaan, sikap, dan emosi.

3. Ekspresi wajah. Wajah bisa menjadi sarana komunikasi baik langsung maupun tidak langsung, utama dalam komunikasi jarak dekat. Paul Ekmen dan Wallace Freisen menunjukkan enam hal yang ditunjukkan oleh wajah, yaitu:

- a. Keterkejutan
- b. Ketakutan
- c. Kemarahan
- d. Jijik
- e. Kegembiraan
- f. Kesedihan.

⁸⁰Penjelasan subbab komunikasi nonverbal ini didasarkan kepada *Ibid*, h. 143-157 dan Ronald B. Adler dan George Rodman. *Understanding Human Communication*. New York dan Oxford. 2003. H. 163-181

4. Suara atau vokal. Nada, tekanan, kecepatan, dan intensitas suara menjadi salah satu sumber dalam komunikasi nonverbal. Semua itu bisa menunjukkan perasaan pembicara terhadap orang lain dan menunjukkan kompetensi serta kepribadian pembicara. Suara atau vokal juga bisa digunakan untuk menunjukkan atau membaca sikap, antara lain: a) egoisme, b) keramahan, c) ketidaknyamanan, d) ketidakamanan, e) terganggu, dan f) kepercayaan diri.
5. Penampilan. Penampilan sangat penting untuk membangun proses kredibilitas, utamanya kredibilitas mediator. Cara berpakaian, wewangian badan, dan penampilan fisik lain dapat mempengaruhi persepsi para pihak kepada mediator atau persepsi antarpihak. Mediator yang badan dan pakaiannya kumal atau bau tentu akan mengurangi kewibawaannya di mata para pihak.
6. Ruang, jarak, dan lingkungan. Secara umum, pemecahan masalah akan lebih mudah dilakukan di tempat yang kondusif. Akan sulit, misalnya, bagi para pihak berbicara ketika ia berada di lingkungan yang tidak tenang dan penuh polusi suara. Para pihak juga akan kurang nyaman untuk berkomunikasi di ruang yang digunakan oleh orang lain yang tidak terkait dengan proses mediasi untuk beraktivitas atau ruang yang terlalu sempit. Pengaturan jarak tempat duduk yang terlalu berjauhan atau terlalu dekat juga bisa mengganggu kenyamanan berkomunikasi. Oleh karena itu, pengaturan ruang, jarak, dan lingkungan menjadi bagian dari seni komunikasi nonverbal, dus bagian dari seni mengelola proses mediasi.

J. Keterampilan Mengatur Tempat Duduk dan Ruangan

Penataan ruangan dan tempat duduk bisa berpengaruh terhadap kenyamanan para pihak dalam melakukan komunikasi. Ruangan yang panas dan sempit, misalnya, membuat para pihak

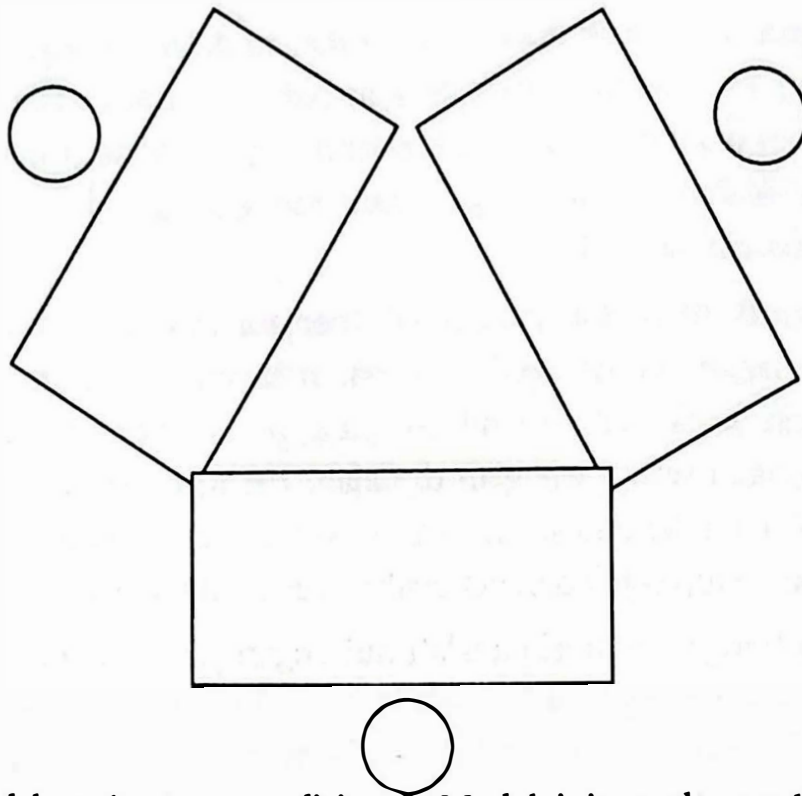
tidak nyaman untuk duduk dan berbicara dalam ruangan tersebut. ruangan yang terlalu besar dengan banyak kursi tidak terpakai di dalamnya akan mengganggu konsentrasi para pihak. Ruangan yang berbau kurang sedap juga akan mengganggu konsentrasi dan kenyamanan para pihak.

Untuk membuat para pihak menjadi nyaman, mediator bisa menyediakan bunga kecil di meja, menyediakan minuman atau makanan kecil yang membuat para pihak merasa santai, atau memberikan wangi-wangian di dalam ruangan tersebut. mediator juga bisa mengkondisikan agar sirkulasi udara atau suhu udara ruangan cukup sejuk dan kebersihan ruangan terjaga.

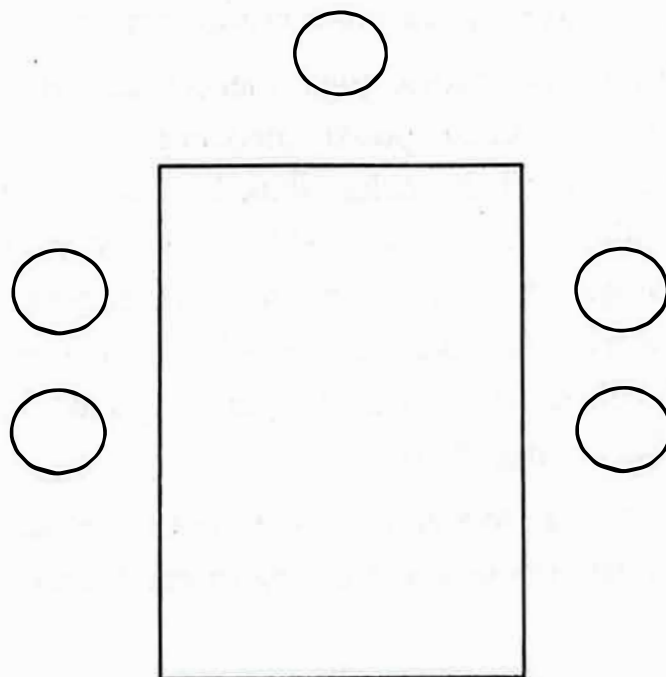
Hubungan manusia adalah hubungan yang melibatkan emosi dan psikis sehingga hal-hal yang membantu untuk membuat emosi menjadi tenang atau kondisi psikis nyaman dapat menstimulasi komunikasi yang baik. Strategi untuk mengkondisikan suasana psikis menjadi bagian penting dalam proses mediasi. Inilah yang menjadi kelebihan mediasi dalam memperlakukan para pihak dengan mempertimbangan dimensi sosial, psikis, dan emosional. Mediasi berusaha untuk mendekati manusia dengan memasuki ruang batin dan psikologinya, bukan sekedar melihatnya sebagai perwujudan kasus dan dari kacamata aturan normatif.

Selain itu posisi duduk juga mencerminkan posisi tidak berpihak mediator. Kalau posisi mediator cenderung banyak menghadap ke satu pihak, maka pihak lain akan merasa dirinya kurang diperhatikan atau merasa mediator berpihak kepada pihak lain. Pada dasarnya tidak ada ketentuan baku mengenai tata tempat duduk bagi mediasi. Ada berbagai model penataan tempat duduk yang bisa dilakukan, sesuai dengan jumlah pihak dan mediator serta ketersediaan ruang, yaitu:

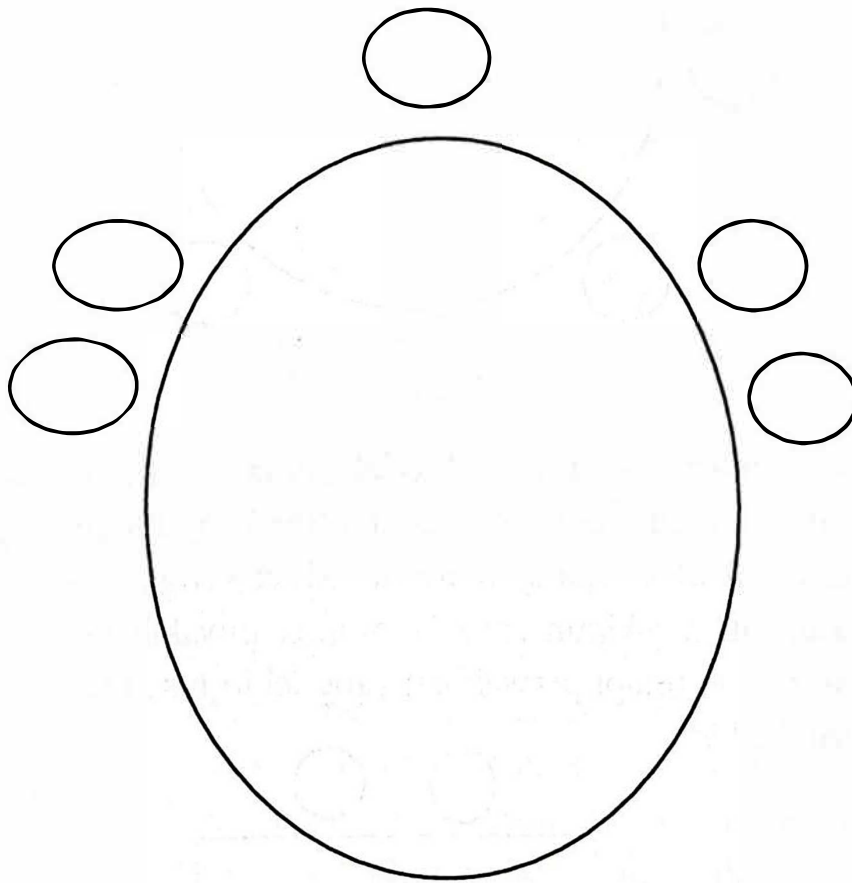
1. Model segi tiga. Model ini cocok untuk pihak yang tidak terlalu banyak dan secara langsung memudahkan komunikasi dan menunjukkan imparialitas mediator.



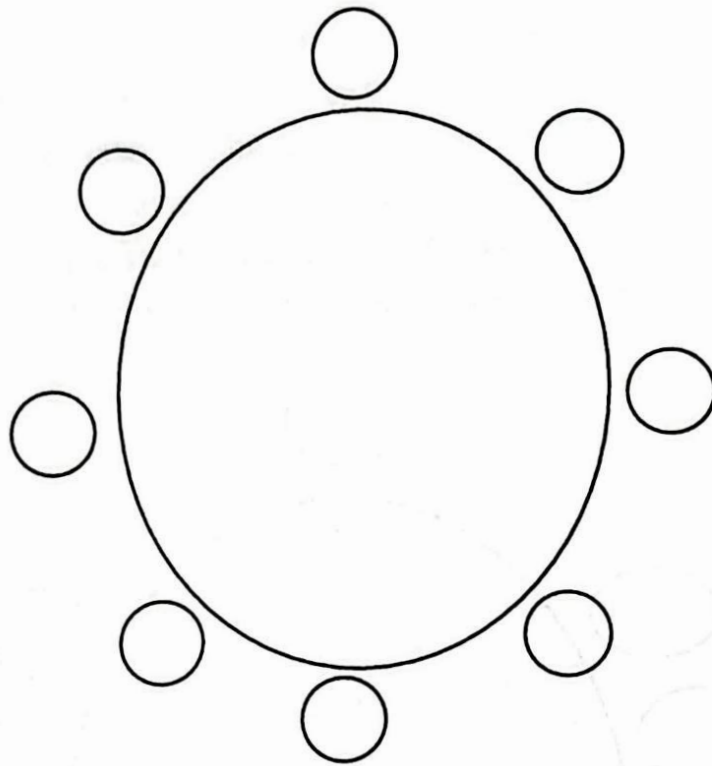
2. Model meja rapat tradisional. Model ini cocok untuk pihak yang banyak, apalagi kalau melibatkan pengacara. Hanya saja perlu diperhatikan agar meja tidak terlalu lebar. Kelemahan model ini adalah menempatkan para pihak dalam posisi berhadap-hadapan dan mediator di luar pandangan langsung para pihak.



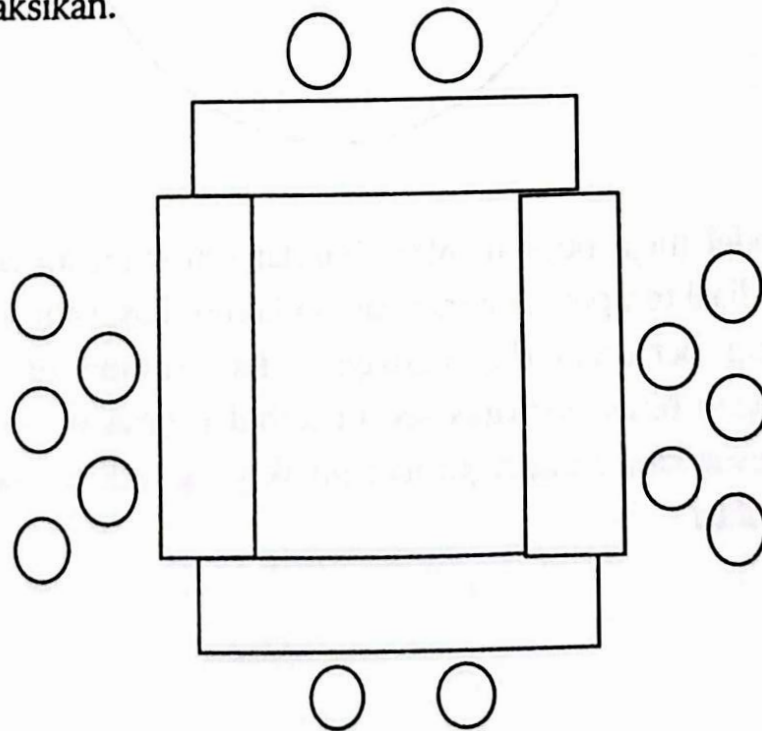
3. Meja oval (model meja rapat modern). Model ini paling banyak digunakan di lembaga mediasi maupun di pengadilan pengadilan. Kelebihan model ini adalah fleksibilitasnya untuk mediasi dua pihak atau beberapa pihak. Model ini juga membawa suasana yang nyaman sepanjang meja tersebut tidak terlalu lebar kalau pihak yang bersengketa sedikit.



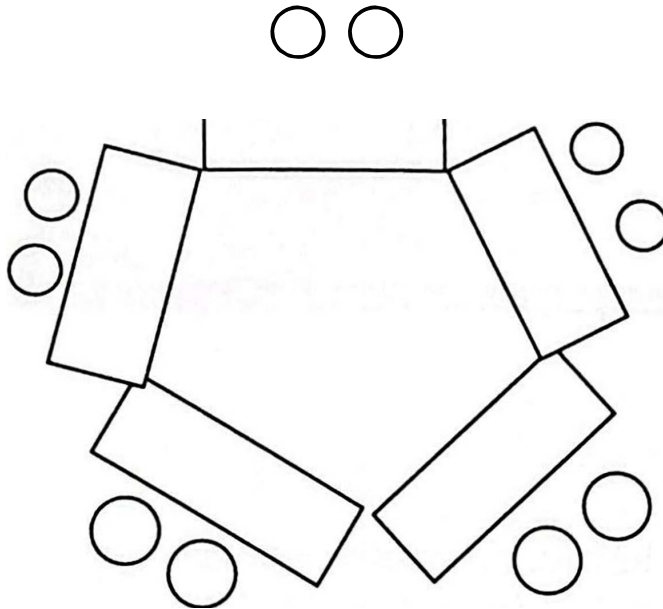
4. Model meja bundar. Meja bundar semacam ini cocok untuk mediasi terapis yang melibatkan komunitas, yang kesemuanya dapat berbicara dan berbagi cerita maupun untuk mediasi dengan pihak terbatas secara terbuka. Besaran meja idealnya disesuaikan dengan jumlah pihak yang terlibat dalam proses mediasi.



5. Model meja komunitas. Model semacam ini cocok untuk mediasi konflik komunal yang melibatkan dua kelompok dan juga melibatkan aparat maupun pihak ketiga lainnya. Dalam model ini, meskipun satu kelompok diwakili oleh dua atau lebih orang, tetapi perwakilan yang lebih bisa masih bisa ikut menyaksikan.

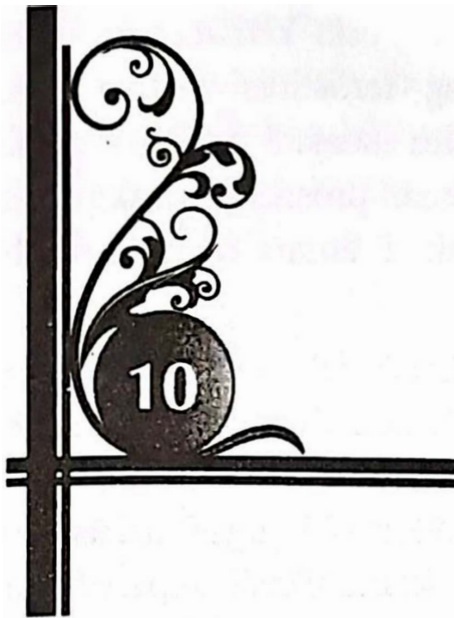


6. Model meja banyak pihak (*multiparties*). Model semacam ini cocok untuk mediasi terhadap sengketa atau konflik yang melibatkan banyak pihak.



Sebagian besar model di atas telah dikemukakan oleh Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe.⁸¹ Karena model penataan meja di atas bukan sebuah rumus baku, dan masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, maka mediatorlah yang menentukan model penataan mana yang dipandang paling sesuai. Model penataan di atas sebisa mungkin dipilih dengan mempertimbangkan kenyamanan para pihak untuk berkomunikasi, pengurangan kemungkinan komunikasi dua arah secara berhadapan yang membuat mediator berada di luar arena, dan mempertimbangkan pula dimensi imparialitas mediator. □

⁸¹Lihat Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation....* h. 153.



EPILOG

Jika ada yang bertanya sebenarnya mediasi itu pendekatan, metode, teknik, atautkah seni, maka jawabannya adalah keempatnya. Mediasi adalah pendekatan, metode, teknik, dan juga seni. Hal itulah yang membedakannya dengan resolusi konflik yang berbasis kepada aturan hukum (normatif). Mediasi, khususnya mazhab fasilitatif, mensyaratkan keempat aspek di atas agar mediasi bisa berjalan sukses.

Mediasi dikatakan sebagai pendekatan karena mediasi dibimbing oleh prinsip-prinsip yang khas. Mediasi adalah proses yang dilakukan secara sukarela, para pihak sebagai pembuat keputusan, melalui proses pemberdayaan dan pengenalan akan kebutuhan atau interest diri sendiri dan pihak lain, dan dilakukan oleh mediator yang netral yang mengelola proses mediasi tanpa berpihak. Prinsip-prinsip ini merupakan kacamata yang harus digunakan mediator dalam melakukan intervensi terhadap sengketa atau konflik.

Mediasi juga bisa disebut sebagai metode mengingat mediasi memiliki langkah-langkah dan tata cara yang khas pula. Mediasi menjadi pilihan resolusi konflik yang diakui saat ini karena memiliki metode yang bisa dipertanggungjawabkan kemampuan-

nya. Mediasi saat ini mulai menginjak usia kematangan karena adanya langkah demi langkah yang terdefinisi dalam proses pemecahan masalah para pihak. Hal itu menjadi ciri khas mediasi modern, yaitu dengan adanya pembakuan prosedur, meskipun ada beberapa perbedaan detail atau istilah di antara mazhab-mazhab mediasi.

Mediasi juga berisi teknik-teknik dalam berkomunikasi. Mediator dituntut untuk bisa menggunakan trik-trik komunikasi yang efektif untuk menjembatani kebuntuan komunikasi antara para pihak yang bersengketa. Mediator juga harus bisa menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, seperti emosi dan kemarahan. Oleh karena itu, mediator, khususnya dalam mediasi fasilitatif, dituntut memiliki keterampilan dalam mengelola komunikasi, baik keterampilan mendengar, bertanya, menyimpulkan, memparafrase, sampai kepada melakukan kaukus.

Terakhir, mediasi adalah seni karena keberhasilan mediasi ditentukan oleh kesepakatan para pihak, setelah disambungkan kembali komunikasinya oleh mediator. Mediasi sebenarnya lebih merupakan seni untuk memahami manusia, membangun relasi dan komunikasi, dan seni mencari solusi. Meskipun ada langkah-langkah dan teknik yang bisa digunakan oleh mediator, namun keberhasilan mediasi sendiri ditentukan oleh keseluruhan proses dan dinamika kognitif, afektif, dan emosional para pihak.

Kegagalan mediasi yang terjadi selama ini adalah karena mediasi dilakukan dengan pendekatan yang berbeda, yaitu pendekatan yang tidak sejalan dengan prinsip-prinsip mediasi itu sendiri. Mediasi gagal karena mediasi dilakukan dengan cara pandang dan *mindset* yang asing bagi mediasi itu sendiri.

Mediasi juga seringkali gagal karena kehilangan dimensi kemanusiaan, dimensi seni, dan dimensi teknik untuk mengelola manusia; mengelola kognisi, emosi, dan afeksi manusia-manusia yang bersengketa sehingga tercapai konsensus, pengakuan

terhadap kebutuhan diri sendiri dan pihak lain, serta pemberdayaan untuk melakukan pemecahan masalah bersama. Dimensi-dimensi itulah yang membuat mediasi menjadi resolusi konflik alternatif karena ia memiliki kekhasan dalam dirinya. Ketika ciri khas itu diabaikan, maka mediasi hanya akan menjadi proses yang kering dan tidak bergairah.

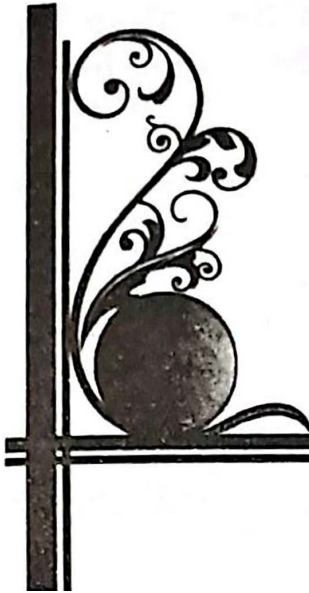
Barangkali ada yang bertanya apakah dimensi-dimensi itu relevan untuk menghadapi sengketa dan konflik yang riil di masyarakat, termasuk konflik di pengadilan. Pertanyaan demikian tentu sah dan wajar terlontar. Namun, perkembangan mediasi di berbagai negara maju sendiri menunjukkan bahwa dengan ciri khasnya itulah mediasi memberikan sumbangsih berupa alternatif pemecahan masalah dan sengketa, selain melalui jalur hukum. Pencapaian mediasi, baik secara filosofi, teoritis, maupun praktis selama ini tentu tidak berangkat dari nol, melainkan melalui seleksi alam dan ujian apakah mediasi dapat berguna bagi pemecahan masalah manusia. Sejauh ini, mediasi memang telah berbuat banyak.

Namun bukan berarti mediasi tidak memiliki keterbatasan dan kelemahan. Ada kasus-kasus konflik yang mungkin kurang cocok diselesaikan melalui mediasi, seperti perampokan dan pembunuhan (kasus-kasus pidana). Mungkin pula sifat legitimasi hasil-hasil mediasi terlalu konsensual dan mengandaikan para pihak jujur dan berkomitmen kepada hasil yang mereka sepakati, yang barangkali memudahkan para pihak menarik diri dari komitmen yang mereka buat bersama.

Masalah-masalah demikian akan menjadi tantangan bagi para pakar mediasi untuk merumuskan penyempurnaan bagi mediasi sebagai sebuah ADR. Namun kelemahan itu tidak bisa dijadikan alasan untuk mengabaikan mediasi karena tidak ada metode untuk menyelesaikan masalah manusia yang sempurna dan bebas dari kekurangan. Terlebih, permasalahan manusia selalu berkembang

seiring dengan perkembangan zaman yang tentu menuntut kebaruan pemahaman mengenai dimensi-dimensi kemanusiaan.

Jadi, pengabaian mediasi karena beberapa kelemahannya, dengan tanpa melihat besarnya manfaat dan keberhasilan yang dicapai oleh mediasi dalam membantu menciptakan perdamaian bukanlah sikap yang bijak. Tidak bijak kiranya untuk melakukan apa yang diperingatkan oleh pepatah: “karena nila setitik, susu sebelanga ditumpahkan.” □



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Gunaryo. *Neosiasi dan Mediasi, Resolusi Konflik Non-Litigatif*. Bahan untuk Pelatihan Mediator Profesional Walisongo Mediation Center Tahun 2011.
- Ahwan Fanani, Misbah Zulfa Elizaberh, Muhammad Syaifullah, Musahadi, dan Sholihan: "Praktek Mediasi dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, Studi di Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Tengah". Penelitian Kelompok Kerjasama Walisongo Mediation Center (WMC) dengan NUFFIC Belanda Tahun 2010.
- Andrew Woolford dan R.S. Ratner. "Mediation Frames/Justice Games. " dalam Dennis J.D. Sandole, Sean Byrne, Ingrid Sandole-Stratoste dan Jessica Senehi. *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Oxon and Ney York: Routledge. 2009.
- Christopher W. Moore. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Fransisco: Jossey-bass. 2003.
- Daniel Bowling dan David Hoffman (eds.). *Bringing Peace into the Room: How the Personal Qualities of the Mediator Impact the Process of Conflict Resolution*. New York: Jossey-Bass.2003.

- Daniel Pilpott. *The Politics of Past Evil: Religion, Reconciliation, and the Dilemmas of Transitional Justice*. Notre Dame Indiana: University of Notre Dame Press. 2006.
- David Spencer dan Michael Brogan. *Mediation, Law and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 2006.
- Gary Goodpaster. *A Guide to Negotiation and Mediation*. New York: Transnational Publisher, Inc. 1997.
- Handout dalam *Mediation dan Conflict Resolution Course* kerjasama Pusat Mediasi IAIN Walisongo dan Nuffic Belanda di Universitas Wageningen dan Utrecht Belanda 20 April- 27 Mei 2007.
- Hossein B. Danesh dan Roshan Danesh. "A Consultative Conflict-Resolution Model: Beyond Alternative Dispute Resolution." *International Journal of Peace Studies*, Vo. 7. Number 1 Autumn/Winter 2001.
- http://www.pmn.or.id/attachments/084_kode%20etik%20media%20tor_pmn_agt_04.pdf. diunduh tanggal 05 Maret 2012.
- Johan Galtung. *50 Years, 100 Peace and Conflict Perspective*. Ttp: Kolophon Press. 2008.
- Johan Galtung. *Transcend and Transform, an Introduction to Conflict Work*. London: Pluto Press. 2004.
- John Winslade dan Gerald Monk. *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher. 2000.
- Jonathan G. Sailor. *Empowerment in Dispute Mediation, a Critical Analysis of Communication*. Westport, Connecticut, London: Praeger Publisher. 1994.
- Joseph P. Folger dan Robert A. Bruce Bush. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: Institute for Study of Conflict Transformation. 2001.

- Joseph P. Folger dan Tricia S. Jones. *New Direction in Mediation: Communication, Research, and Perspective*. London, Delhi, Thousand Oaks: 1994.
- Laurence Boulle dan Teh Hwe Hwe. *Mediation: Principle, Process, Practice*. Singapore, Malaysia, Hongkong: Butterworths Asia. 2000.
- Law Commission of Canada. *Transforming Relationship through Participatory Justice*. Ottawa: Law Commission of Canada. 2003.
- Len Doyal dan Ian Gough. *A Theory of Human Needs*. London: The Macmillan Press Ltd. 1991.
- Mahkamah Agung RI. *Mediasi dan perdamaian*. Jakarta: Proyek Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional Hakim dan Non Hakim Mahkamah Agung RI. 2003.
- Morton Deutch, Peter T. Coleedman, Eric C. Marcus (eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass. 2006
- Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse, dan Hugh Miall. *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity Press. 2005
- Perma No 1 Tahun 2008 tentang Prosedur Mediasi di Pengadilan
- Raymond G. Helmick. *Forgiveness and Reconciliation: Religion, Public Policy, and Conflict Transformation*. Philadelphia and London: Templation Foundation Press. 2001.
- Robert A. Bruce Bush dan Joseph P. Folger. *The Promise of Mediation: the Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Base. 2005.
- Roger Fisher dan William Ury. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving in*. London: Random House. 2007.
- Roger Fisher dan William Ury. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving in*. New York: Penguins. 1987

- Ronald B. Adler dan George Rodman. *Understanding Human Communication*. New York dan Oxford. 2003. H. 163-181
- Roshan Danesh and Hossein B. Danesh. "Conflict-Free Conflict Resolution: Process and Methodology." Paper presented in *Introduction to Unity-Based Conflict Resolution* by Prof. Dr. Roshan P. Danesh in EPU University Stadschlaining Austria 1-5 Juni 2009.
- Samuelle E. Wood and Ellen Green Wood. *The World of Psychology*. Boston etc: Allyn and Bacon. 1996
- Sara Clarke. *Conflict Free Conflict Resolution Higher Education for Peace*. Paper for Higher Education for Peace Conference in Tromso Norway, 4-6 May 2000. Downloaded from. www.peace2.uit.no/hefp/contributions/papers/clarke_sara_12.E-2.pdf. 8 June 2009.
- Simon Fisher etc. *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London, New York: Zed Books, Ltd. 2000.
- Stephen W. Littlejohn dan Katthy Domenici. *Engaging Communication in Conflict, Systemic Practice*. California, London: sage Publication. 2001.
- Steven A. Beebe and John B. Masterson. *Communicating in Small Groups*. Boston: Allyn and Bacon. 2006.
- Suzanne McCorkle dan Melanie J. Reese. *Mediation Theory and Practice*. Boston, New York etc.: Pearson Education Inc. 2005.
- UU No. 30 Tahun 1999 tentang *Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa*
- Vesna Mitrovich. "NVC Enriching Needs Literacy." Handout in Course: "Restorative Circles: A Method for Conflict Transformation and Peacebuilding " by Duke Duchsherer Rochester, NY 14610, USA <duked303@hotmail.com. in EPU Austria July 20-24, 2009

Lampiran 1

Contoh Pendahuluan dalam Mediasi

Nama Hubungan Kewajiban Membangun kredibilitas	Selamat pagi bapak dan ibu. Selamat datang di kantor mediasi kami. Semoga bapak ibu nyaman berada di ruangan ini. Sebelum kita memulai proses mediasi ini, mungkin ada baiknya kita memperkenalkan diri kembali diri kita masing-masing. Siapa yang akan memulai perkenalan terlebih dahulu.....? Ya silakan. Mohon dijelaskan pula hubungan anda dengan pihak yang lain..... Apakah bapak dan ibu berada disini mewakili diri sendiri atau juga mewakili orang lain? Baik, nama saya adalah Ahmad Subarja. Saya adalah mediator di Walisongo Mediation Center (WMC) dan juga terdaftar sebagai mediator nonhakim di Pengadilan Semarang. Saya mendapatkan pelatihan khusus mengenai mediasi di negeri Belanda Tahun 2005 dan di Amerika Tahun 2007. Sekedar informasi, bahwa mediasi akan kita lakukan ini adalah proses pemecahan masalah bersama untuk mencari solusi terbaik bersama. Tujuan mediasi adalah agar Bapak dan Ibu bisa berkomunikasi secara lancar dan bisa bersama-sama dengan difasilitasi oleh mediator, yaitu saya sendiri. Jadi, saya harap Bapak dan Ibu untuk mengungkapkan apa saja yang menjadi persoalan dan harapannya karena keberhasilan proses mediasi ini tergantung kepada Bapak dan ibu sendiri. Bapak dan Ibu yang bersama-sama mencari mencari solusi terbaik. Saya selaku mediator adalah pihak yang membantu untuk memfasilitasi komunikasi Bapak dan Ibu sekalian. Saya akan berusaha untuk membantu Bapak dan Ibu bisa menyampaikan apa yang menjadi persoalan dan harapan dan berusaha agar persoalan bapak bisa didengar oleh Ibu dan sebaliknya. Saya akan membantu Bapak dan Ibu untuk mendefinisikan apa persoalan kita bersama, apa yang saja harapan dan kebutuhan masing-masing, dan mencari pilihan-pilihan solusi yang mungkin bisa menjadi kesepakatan pada akhir proses ini. Sekali lagi, mediator bukanlah pihak yang membuat keputusan sehingga keputusan sepenuhnya berada di tangan Bapak dan ibu.
Menjelaskan tentang mediasi Menjelaskan peran mediator	

Menegaskan netralitas, imparialitas dan kerahasiaan Menjelaskan Tentang kaukus Menjelaskan Aturan dasar mediasi	Mediator berposisi sebagai pihak yang netral, jadi Bapak dan Ibu jangan khawatir bahwa saya memiliki kepentingan dari proses ini karena saya tidak memiliki hubungan tertentu dengan salah satu dari Bapak atau Ibu yang menyangkut persoalan yang sedang kita hadapi. Saya selaku mediator akan bersikap tidak memihak selama proses mediasi ini. Proses mediasi ini bersifat rahasia sehingga Bapak dan Ibu tidak perlu khawatir saya akan membeberkan kepada orang lain mengenai diri Bapak dan Ibu. Apa pun yang terjadi atau informasi yang muncul proses ini tidak dijadikan bukti dalam pengadilan atau bukti untuk menuntut salah satu pihak di luar proses mediasi. Nanti apabila diperlukan, saya akan berbicara dengan salah satu pihak secara bergantian atau disebut dengan kaukus. Bapak dan Ibu harap bisa mengerti bahwa hal itu dilakukan demi kelancaran proses mediasi itu sendiri. Jadi, Bapak Ibu tidak perlu heran atau berprasangka tertentu ketika mediator nanti meminta adanya kaukus. Selama proses mediasi ini ada beberapa aturan yang perlu kita sepakati bersama. Pertama, bapak dan ibu tidak menjadikan informasi yang muncul dari proses mediasi ini sebagai alat untuk menuntut pihak lain atau untuk mencemarkan nama baik pihak lainnya. Kedua, Bapak dan Ibu diharapkan untuk bersikap jujur agar kita bisa berjalan di rel yang benar Ketiga, Bapak dan Ibu diharapkan bertindak secara sukarela dan bertanggung jawab. Apapun kesepakatan bersama yang mungkin dicapai harus diakui sebagai kesepakatan sendiri, bukan kesepakatan saya atau pengacara saya. Pengacara dimohon untuk tidak memberikan komentar kecuali diminta. Keempat, Bapak dan Ibu dimohon untuk saling menghormati dan menghindari kata-kata yang kasar atau kata-kata yang merendahkan pihak lain. Kelima, bapak dan Ibu diharapkan untuk mendengarkan pembicaraan pihak lain dan tidak menyela sampai pembicara itu selesai.
--	---

Menegaskan kesediaan para pihak untuk menempuh proses mediasi

Menandatangani lembar kesediaan untuk bermediasi

Apakah Bapak dan Ibu bersedia untuk menempuh proses mediasi dengan proses dan aturan yang telah disebutkan tadi? Apakah Bapak dan Ibu siap untuk bekerjasama guna mencari solusi bersama melalui mediasi?

Baiklah, kalau Bapak dan Ibu bersedia, mohon ditandatangani surat kesediaan bermediasi ini.

Lembar Persetujuan untuk Menempuh Mediasi

Hari ini Kamis tanggal 10 November 2012, kami:

Nama : Yunita Binti Sailan

Alamat : Jl. Kenangan No. 1A Ngalian Semarang

Pekerjaan : Wiraswasta

Selanjutnya disebut sebagai **pihak pertama**

Nama : Yazid bin Abi Sofyan

Alamat : Jl. Kenangan No. 1A Ngalian Semarang

Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

Selanjutnya disebut sebagai **pihak kedua**

menyatakan setuju untuk melakukan proses mediasi dalam persoalan **gugatan cerai** dan hal-hal yang terkait dengannya. Hubungan kedua belah pihak adalah sebagai **suami dan isteri**.

Kedua belah pihak bersedia untuk mengikuti proses mediasi yang difasilitasi oleh mediator Ahmad Subarja dari Walisongo Mediation Center untuk mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Kedua belah pihak setuju untuk tunduk kepada aturan-aturan mediasi, yaitu:

1. Menjaga kerahasiaan informasi yang muncul dalam proses mediasi dan tidak menggunakannya sebagai bukti dalam persidangan
2. Bersikap jujur dalam menyampaikan informasi
3. Melakukan mediasi secara sukarela dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai

4. Saling menghormati dan tidak menggunakan kata-kata yang kasar dan tidak menggunakan kekerasan selama proses mediasi.
5. Bersedia mendengarkan pembicaraan pihak lain dan tidak menyela sampai pembicara itu selesai berbicara.
6. Kalau kedua belah pihak tidak mentaati aturan-aturan tersebut, maka mediasi dapat dihentikan sewaktu-waktu oleh mediator.

Demikian, persetujuan ini dibuat dan disetujui oleh kedua belah pihak dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Semarang, 10 November 2012

Pihak Pertama

Pihak Kedua

(_____)

(_____)

Mediator

(_____)

Contoh Surat Kesepakatan

Pada hari ini Kamis tanggal 10 November 2012 dalam proses Mediasi antara Yunita Binti Sailan, sebagai **pihak pertama**, dengan Yazid bin Abi Sofyan, sebagai **pihak kedua** telah mencapai kesepakatan dalam masalah gugatan cerai dengan ketentuan sebagai berikut

- Pertama : Pihak kedua bersedia untuk bertaubat dan tidak akan mengulangi lagi kekerasan pihak pertama dan bersedia memberikan nafkah dan belanja kepada pihak pertama
- Kedua : Pihak kedua bersedia untuk datang ke rumah orang tua pihak pertama dan meminta maaf dalam jangka waktu paling lama 7 hari sejak ditandatangani surat kesepakatan ini
- Ketiga : Pihak kedua sanggup dan bersedia untuk membayar kebutuhan SPP anak setiap bulan serta turut serta mendidik anak secara baik
- Keempat : Apabila Pihak kedua tidak menepati poin-poin di atas, maka pihak pertama bersedia dan tidak menghalangi apabila pihak kedua mengajukan gugatan cerai ke pengadilan
- Kelima : Untuk mengakhiri perkara ini kedua belah pihak sepakat untuk mencabut gugatan cerai Nomor 101//Pdt.G/2012/PA.Smb.

Demikian kesepakatan ini dibuat dan ditandatangani oleh kedua belah pihak dan Mediator tanpa ada paksaan dan tekanan dari pihak manapun atau siapapun.

Semarang, 10 November 2012

Pihak Pertama

Pihak Kedua

(_____)

(_____)

Mediator

(_____)



Di Indonesia dengan berbagai suku, ras dan agama yang berbeda-beda merupakan satu potensi besar akan timbulnya konflik di antara masyarakat. Baik konflik antar suku, antar golongan maupun agama bisa muncul secara tiba-tiba.

Ada tahap-tahap tertentu yang membuat dua pihak mampu melakukan tindakan kekerasan terhadap pihak lain atau bahkan menghilangkan nyawa orang lain.

Tidak terpenuhinya kebutuhan manusia dipandang sebagai awal mula lahirnya konflik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi mengakibatkan timbulnya daur konflik.

Untuk itulah kebutuhan akan mediasi yang bersifat fasilitatif sangatlah penting untuk meredam dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul.



Fakultas Tarbiyah
IAIN Walisongo Semarang
Jl. Prof. Dr. Hamka Ngaliyan
Kampus 2 Semarang
Telp (024) 7601295

ISBN 978-979-9430-92-2



9 789799 430922