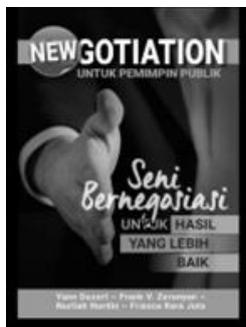


## NEWGOTIATION UNTUK PEMIMPIN PUBLIK

Seni Bernegosiasi untuk Hasil yang Lebih Baik



**Judul:** *Newgotiation* untuk Pemimpin Publik: Seni Bernegosiasi untuk Hasil yang Lebih Baik

**Penulis:** Yann Duzert, Frank V. Zerunyan, Nurliah Nurdin, Friezca Rara Juta

**Penerbit:** Kompas Media Nusantara

**Jumlah Halaman:** vi + 210 halaman

**Cetakan Pertama:** 2020

**ISBN:** 978-623-241-287-3

**ISBN:** 978-623-241-288-0 (PDF)

Pelayanan publik bagi sebagian besar pegawai negeri merupakan sebuah upaya yang terhormat untuk melayani komunitas, kota, distrik, kabupaten, negara bagian, atau negara sendiri. Mendapatkan kepercayaan publik merupakan suatu perasaan spesial bagi semua yang melayani di kantor pemerintah, terutama di kantor pejabat terpilih. Namun sangat disayangkan, dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi penurunan kepercayaan publik dengan performa perilaku yang paling mengerikan dan tidak pantas dilakukan oleh seorang pemimpin publik. Atas dasar isu tersebut, tim penulis menawarkan buku yang ringkas dan mudah dibaca mengenai wawasan untuk bernegosiasi bagi para pemimpin publik dengan mengembangkan topik akademis dan praktis yang secara langsung berdampak pada kehidupan sehari-hari, baik perilaku, kebiasaan, maupun keterampilan para pelayan publik yang sukses dalam seni dan ilmu negosiasi.

Buku ini dituliskan saat warga negara menuntut tata kelola pemerintahan yang lebih baik, partisipasi sektoral yang lebih besar dalam urusan publik, dan peningkatan integritas dan akuntabilitas para pemimpin dalam segala bentuk negosiasi. Tim penulis mengungkapkan terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa kita menghabiskan lebih dari 80 persen hidup kita untuk bernegosiasi, baik dengan keluarga, tetangga, kolega, pelanggan, pemasok, pemegang saham, maupun pemerintah. Buku ini adalah puncak dari pekerjaan Yann bersama Frank selama 18 (delapan belas) tahun di Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, yang bekerja sama dengan rekan-rekan di Sol Price School of Public Policy University of Southern California (USC). Bersama-sama, mereka membangun metode negosiasi modern yang disesuaikan dengan para pemimpin publik, yang dinamakan *Newgotiation for Public Leaders*.

Tim penulis menyebutkan bahwa dalam buku Sun Tzu yang berjudul *The Art of War*, negosiasi digambarkan sebagai taktik perang, strategi catur, atau kerangka tempat dimana salah satu pihak menang dan yang lainnya kalah. Pedagogi negosiasi tradisional berfokus pada strategi perang, manipulasi, dan permainan persuasi. Negosiasi tradisional didefinisikan sebagai permainan kekuasaan, pengaruh, dan taktik politik. Di dunia modern, representasi negosiasi cara lama adalah apa yang terjadi pada Kodak terhadap iPhone, sebagai sebuah pesaing yang tak berdaya dan usang.

Dalam buku ini, disebutkan organisasi publik modern abad ke-21 tidak dapat lagi memutuskan sesuatu secara rasional berdasarkan otoritas dan kekuasaan, apalagi mengandalkan alat-alat usang. Organisasi publik tidak lagi dapat mengambil keputusan berdasarkan rasionalitas mayoritas. Minoritas juga dapat memaksakan aturan, norma, dan posisi kekuasaan. Kekuatan jejaring sosial menempatkan individu di jantung negosiasi. Era digital baru mengungkapkan pentingnya transparansi, integritas, reputasi dan kepercayaan.

Ini adalah keterampilan dan karakteristik yang dimiliki bersama dalam pemerintahan, negosiasi, dan kepemimpinan.

Bagian awal buku, menerangkan tentang konteks kolaborasi dalam tata kelola. Saat ini, baik publik, swasta, organisasi nirlaba, organisasi non-pemerintah (LSM), maupun warga negara cenderung berkolaborasi dan jauh lebih terhubung daripada sebelumnya. Secara historis, kolaborasi memberikan kita berbagai inovasi dan proyek yang luar biasa. **Di sektor swasta**, kolaborasi dari berbagai inovator melahirkan Apple, Disney, Hewlett Packard (HP), dan bahkan film *Star Wars*. **Di sektor publik**, di Kota Rolling Hills Estates California, kota berpenduduk lebih dari 8.000 orang, sampah dikumpulkan oleh pengelola sampah yang merupakan sebuah perusahaan swasta. Rekalit lalu lintas kota dan layanan hukum juga dilakukan oleh sektor swasta. Di Kota Rolling Hills Estates ini secara langsung hanya mempekerjakan 19 (sembilan belas) orang yang tugas utamanya mengelola kontrak ini dengan pemerintah (kota) lain dan sektor swasta untuk memberikan semua layanan kota yang dibutuhkan kota ini. Di Indonesia, Depok, Bekasi, Tangerang, dan Cianjur sebagai daerah penyangga ibu kota negara melahirkan Badan Kerja Sama Pembangunan (BKSP) berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1976. Kolaborasi belum maksimal terbukti dari pembangunan sarana dan prasarana bersama yang belum tampak. Pelibatan sektor swasta dalam ikut membangun integrasi transportasi dan laju urban yang sangat tinggi memerlukan negosiasi gaya baru. **Di sektor nirlaba atau LSM**, produk RED yang digagas oleh U2 Bono dan Robert Shriver berfokus pada pemberantasan AIDS di Afrika dengan menghubungkan pemerintah, organisasi internasional, dan perusahaan swasta ke dalam misi ini. Apple, The Gap, Starbucks, dan lainnya memproduksi produk RED untuk mendonasikan sebagian hasil yang mereka peroleh ke dalam misi tersebut. Sementara itu, daya tarik Jakarta sebagai ibu kota negara untuk merebut perhatian LSM sangat besar, diantaranya dengan penggalangan dukungan dan dana untuk membantu korban banjir di Ibu Kota. Sehingga diperlukan teknik negosiasi dan kolaborasi yang membuat semua warga secara rela berpartisipasi.

Dalam buku ini, mendefinisikan paradigma tentang *newgotiation* bagi para pemimpin publik sebagai “sebuah proses yang etis dan elegan dari pengambilan keputusan yang rasional dan kolaboratif yang ditujukan untuk saling menguntungkan”. Definisi ini mendorong atau mempromosikan hubungan dan kepercayaan. Buku ini memberikan beberapa contoh model tata kelola kolaboratif dan penerapan paradigma *newgotiation* yang secara efisien dan dapat diandalkan menanggapi kebutuhan ruang lintas sektoral. Karena itu, di dunia kolaboratif, warga negara menginginkan lebih banyak sektor tempat mereka ikut terlibat aktif dalam pengambilan kebijakan. Negosiasi sebagai konsep primitif muncul dari konflik atau ketegangan yang kita rasakan dari godaan, persaingan, dan kehormatan, dari kecemburuan dan rasa kompetisi untuk menang, dan rasa iri untuk “menghancurkan” lawan. Karena perhatian utama buku ini adalah pada setiap sektor publik, swasta, dan nirlaba, terutama tentang kolaborasi dan tata kelola kolaboratif, maka akan ditemukan solusi elegan atas masalah selama *newgotiation*. Paradigma *newgotiation* bagi pemimpin publik sangat bergantung pada keterampilan tata kelola yang baik, kolaborasi, membangun hubungan dan kepercayaan. “Hubungan” dan “kepercayaan” merupakan unsur utama dari setiap hasil negosiasi *win-win* bagi para pemimpin publik.

Tipe-tipe aktor negosiasi yang disebutkan dalam buku ini diantaranya tipe otoriter, tipe pengontrol, tipe fasilitator, tipe *entrepreneur*, dan tipe visioner. Selanjutnya ada empat langkah untuk mengaitkan teknik *newgotiation*, yaitu: 1) persiapan; 2) penciptaan nilai; 3) distribusi nilai; dan 4) implementasi. Dari ribuan teknik negosiasi, dalam buku ini menunjukkan 10 (sepuluh) elemen sederhana yang paling relevan dan berkorelasi langsung dengan empat langkah ini. Elemen-elemen ini meliputi: 1) konteks; 2) minat; 3) opsi; 4) kekuasaan; 5) komunikasi; 6) hubungan; 7) konsesi; 8) kesesuaian; 9) kriteria; dan 10) waktu.

Demi menjamin kesuksesan implementasi pada setiap negosiasi, dalam buku ini mengusulkan 10 kriteria tolok ukur *newgotiation* untuk penggunaan di masa mendatang. Seluruh proses ini disebut “Teknik 4-10-10 *Newgotiation*”. Model logika ini ditujukan bagi setiap negosiasi, terutama untuk pemimpin publik, pejabat, dan pegawai negeri. Rekomendasi penggunaan metode ini untuk meningkatkan produktivitas, peluang, dan nilai dalam semua negosiasi.

Teknik 4-10-10 *newgotiation*, yang terdiri dari empat langkah untuk mengaitkan teknik *newgotiation*, selanjutnya sepuluh elemen sederhana yang paling relevan dan berkorelasi langsung dengan empat langkah tersebut sudah disebutkan diatas. Namun, paradigma *newgotiation* dari empat langkah dan sepuluh elemen sederhana tersebut, tidak memiliki nilai apabila tidak dapat menerapkan apa yang dinegosiasikan atau yang dipelajari dari keseluruhan proses. Sebagian besar pemimpin publik tidak bernegosiasi hanya untuk satu kesepakatan saja, tetapi untuk serangkaian kesepakatan dan seringkali dengan pemangku-pemangku kepentingan yang sama. Jadi, sepuluh langkah kriteria dibuat juga untuk mengevaluasi proses serta untuk melengkapi teknik 4-10-10 *newgotiation*. Evaluasi tersebut meliputi: 1) kepuasan dan optimasi; 2) rasionalitas keputusan; 3) emosi; 4) etika/keadilan; 5) keadilan/kepatuhan hukum; 6) produktivitas; 7) tanggung jawab social/kelestarian lingkungan; 8) kontrol dan eksekusi; 9) kemampuan beradaptasi untuk pasca-penyelesaian; dan 10) standar teknis.

*Newgotiation* adalah pola pikir untuk menilai tantangan dan peluang yang tersedia bagi pihak-pihak yang bernegosiasi. Ini adalah sebuah budaya dari pembelajaran untuk memutuskan kesepakatan yang lebih baik. Setiap organisasi dapat mencapai kejayaan melalui kolaborasi yang digambarkan dalam buku ini sebagai pendekatan atau bingkai *win-win* sebagai lawan dari kompetisi dimana satu pihak yang menang dan yang lainnya kalah. Persaingan itu baik, tetapi tidak pernah sebagai prinsip penuntun pada awal negosiasi apa pun. Persaingan diawal menghancurkan langkah terpenting, yaitu penciptaan nilai, dalam proses 4-langkah dalam *Newgotiation*.

Pemimpin publik merupakan inovator-inovator asli yang dipercaya oleh komunitas mereka, diharapkan mampu mengeksekusi apa itu *newgotiation* seperti yang tertulis dalam buku ini. Pemimpin publik biasanya terpilih atau ditunjuk berdasarkan reputasinya untuk melakukan apa yang benar. Paradigma *newgotiation* diambil dari literatur dan praktik kepemimpinan global, yaitu literatur kepemimpinan yang fasilitatif, berbagi, dan apresiatif.

Prototipe dalam buku ini mengenai *newgotiator* adalah para pemimpin yang sukses. Mereka mendapatkan bantuan dari para ahli dan staf dengan menetapkan prinsip-prinsip dan parameter-parameter yang berkaitan dengan cara memperlakukan para konstituen, rekan, kolega, dan pelanggan. Mereka menciptakan standar keunggulan dan memberi contoh bagi yang lain untuk diikuti. Mereka memberi bantuan dengan berinovasi dan menantang *status quo*.

Harapan yang disampaikan tim penulis dalam buku ini adalah agar para *newgotiator* pemimpin publik untuk terlibat, mendengarkan, mengambil risiko yang diperhitungkan, membedakan dan bertindak dengan ketelitian, disiplin, akuntabilitas, serta transparansi bagi semua orang untuk menang. Pemimpin diharapkan bekerja sama dengan saling menghormati untuk menciptakan kepercayaan, dan berbagi penghargaan atas upaya kerja sama sehingga tercapainya tujuan. Pedagogi kepemimpinan itu konsisten dengan sepuluh elemen dalam teknik yang ada dalam buku ini.

Peran pemerintahan kolaboratif pada abad ke-21, dengan kebutuhan dan temperamen, para pemimpin masa depan kita serta para milenial sudah mengambil keputusan melalui kolaborasi. Kemitraan intra dan antarsektoral ditempa untuk menghasilkan layanan dan produk yang lebih efisien. Meski ada keberagaman perspektif dan

budaya, namun bertujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan kolaborasi, fasilitator, dan visioner menggantikan otoriter dan pengendali.

Pada bagian penutup, teknik 4-10-10 *newgotiation* adalah sebuah wahana untuk menguji berbagai opsi, menganalisis konteks, membuat konsesi, meningkatkan hubungan, mengatur kekuasaan, mengurangi kesalahpahaman, menghormati hukum dan aturan, menentukan norma, serta mengatur waktu. Teknik 4-10-10 *Newgotiation* adalah suatu “bahasa universal” yang membantu organisasi untuk berbicara dalam bahasa *newgotiation* yang sama. Paradigma *newgotiation* bersifat strategis dan taktis. Para pemimpin cenderung bersifat strategis dan para manajer cenderung taktis. Strategi adalah tentang gambaran besar, komprehensif, digerakkan oleh misi, luas dan inovatif. Taktik adalah tugas yang lebih terperinci dalam ruang lingkup untuk meningkatkan operasi dan metode. Paradigma *newgotiation* membutuhkan keduanya. Menurut filsuf Sun Tzu, strategi tanpa taktik adalah rute paling lambat menuju kemenangan. Taktik tanpa strategi adalah kebisingan sebelum kekalahan.

Ketika semua organisasi, baik publik maupun swasta, mempraktikkan *newgotiation*, hubungan antara semua sektor dan bahkan diantara semua tingkat pemerintahan meningkatkan hasil yang lebih baik dan berkelanjutan melalui kepercayaan. Hillary Clinton mengungkapkan bahwa secara tradisional Departemen Luar Negeri hampir tidak pernah berkomunikasi dengan Departemen Pertahanan Amerika Serikat. Tradisi komunikasi yang buruk dan kurangnya kolaborasi dan perencanaan strategis, menyebabkan beberapa kesalahan kebijakan luar negeri yang paling serius di zaman modern.

Yann dan Frank tidak sendirian dalam mempromosikan berbagi atau kolaborasi. Google melembagakan hari berjejaringan antardepartemen. Microsoft menciptakan tempat pertemuan spesial seperti kedai kopi di kampus untuk mempromosikan pertemuan informal dan kolaborasi antara karyawannya. *Newgotiation* adalah teknik yang bisa diajarkan. Penerapan metode teknik *newgotiation* 4-10-10 menurut tim penulis adalah jalan bagi kemajuan seni dan ilmu pengetahuan masa depan yang disebut *newgotiation*.

Buku yang berisi 10 bab ini memiliki kelebihan, yaitu memberikan teknik baru bagi pemimpin publik tanpa menggurui, karena terlihat dari contoh-contoh *newgotiation* yang sudah banyak dicontohkan di berbagai kota atau negara. Jika suatu organisasi ingin berhasil maka gunakanlah *newgotiation* dengan hasil *win-win solution*, bukan yang satu menang atau yang satu kalah. Banyak pelajaran bagi pemimpin yang ingin membawa perubahan di unit organisasinya. Sedangkan kekurangan buku ini adalah terdapat beberapa kalimat yang perlu dibaca beberapa kali karena terkadang belum dipahami dengan satu kali membaca. Tapi tetap tidak rugi, karena membacanya berulang kali maka akan diperoleh pemahaman yang sangat diharapkan tim penulis agar teknik *newgotiation* ini diterapkan oleh pemimpin publik.

Penulis: Sulistianingsih (Analisis Kebijakan Ahli Muda, Puslatbang PKASN LAN)