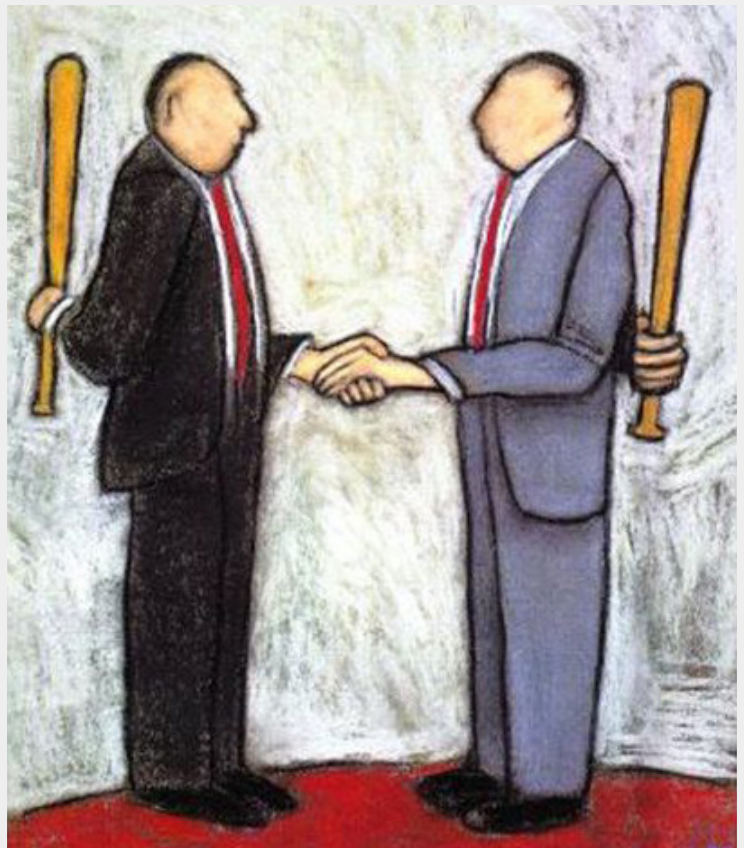


CSS MEDIATION RESOURCES

# Menjadi seorang Negosiator: Strategi dan Taktik

Oleh: LetJend. (purn) Lazaro Sumbeiywo



© 2009 Lazaro Sumbeiywo and the Mediation Support Project (Center for Security Studies, ETH Zurich and swisspeace, Bern). Translation 2014, Impartial Mediator Network

Center for Security Studies (CSS)  
Swiss Federal Institute of Technology, ETH Zurich  
Haldeneggsteig 4, IFW  
CH – 8092 Zürich  
Tel.: +41-44-632 40 25  
Fax: +41-44-632 19 41  
[css@sipo.gess.ethz.ch](mailto:css@sipo.gess.ethz.ch)  
[www.css.ethz.ch](http://www.css.ethz.ch)

Swisspeace  
Sonnenbergstrasse 17  
P.O. Box  
CH – 3000 Bern 7  
Tel.: +41-31-330 12 12  
Fax: +41-31-330 12 13  
[info@swisspeace.ch](mailto:info@swisspeace.ch)  
[www.swisspeace.ch/mediation](http://www.swisspeace.ch/mediation)

Author: Lazaro Sumbeiywo  
Editors: Simon J A Mason, Damiano Sguaitamatti  
Translated by Dina Yulisma, with the editorial assistance of Asep Yunan Firdaus and Ahmad Zazali  
Layout: Miriam Dahinden

This report can be accessed online at  
[www.css.ethz.ch](http://www.css.ethz.ch) and [www.swisspeace.ch/mediation](http://www.swisspeace.ch/mediation)

Front cover image: David Ross “Negotiation” 15 x 18 Pastel on paper, [www.davidrossgallery.com](http://www.davidrossgallery.com)

**Acknowledgements:** We are greatly indebted to Günther Baechler for initiating and supporting the Entebbe Workshop; to Julian Thomas Hottinger and Murezi Michael for helpful comments on this text; to Nadina Diday and Marion Ronca for layouting; Christopher Findlay for proofreading in English; Shienny Angelita for helping with the Indonesian version; and to the Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) for supporting the MSP mediation working papers.

**Disclaimer:** Any opinions expressed in this article present the views of the author alone, and not necessarily those of the CSS, swisspeace, or the Swiss FDFA

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar dari terjemahan bahasa Indonesia</b>	<b>4</b>
<b>Kata Pengantar dari versi asli bahasa Inggris</b>	<b>5</b>
<b>Pendahuluan</b>	<b>6</b>
<b>Menyiapkan negosiasi dan pengaturan kerangka kerja</b>	<b>6</b>
Waktu dan Tempat	6
Mediator dan Para Ahli	7
Menetapkan Etika dan Aturan-Aturan Dasar	8
<b>Bagaimana untuk bernegosiasi: Strateginya</b>	<b>8</b>
Fokus pada tujuan dan masa depan, hindari hal yang sepele.	9
Tahu dan Mengekspresikan Posisi dan Kepentingan	9
Penukaran dan Tawar menawar	10
Kepercayaan diri, Karahasiaan, dan Kewenangan	10
<b>Bagaimana untuk Negosiasi: Taktik</b>	<b>11</b>
<b>Siapa yang Seharusnya Negosiasi?</b>	<b>12</b>
Memilih Delegasi Negosiasi anda	12
Qualitas Negosiator yang Baik	13

# Kata Pengantar dari terjemahan bahasa Indonesia

*Oleh Ahmad Zazali, SH., Executive Director of IMN (Impartial Mediator Network)*

Konflik atau Sengketa pada sektor sumber daya alam di Indonesia seperti pertanahan, kehutanan, perkebunan, pertambangan, pembangunan dam atau waduk, serta pesisir dan laut semakin tinggi dan mengawatirkan dan telah banyak memakan korban. Umumnya konflik-konflik tersebut berhubungan dengan tiga aktor utama yaitu masyarakat adat dan lokal atau petani, pemerintah pusat dan daerah serta korporasi swasta maupun milik negara. Tidak jarang konflik di sektor sumber daya alam juga melibatkan aktor-aktor politisi dari partai politik tertentu atau organisasi sayapnya dengan tujuan untuk mempertahankan popularitas di mata konstituen politiknya. Preman dan elit lokal juga kadangkala menjadi bagian konflik, bahkan juga aparat penegak hukum baik kepolisian maupun tentara.

Selain penyelesaian konflik melalui jalur pengadilan, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan tentang penanganan konflik, yang diikuti dengan pembentukan tim terpadu penanganan konflik di tingkat provinsi dan kabupaten serta kota. Secara sektoral juga telah banyak berkembang inisiatif penyelesaian konflik seperti di sektor kehutanan, lingkungan hidup, pertanian dan perkebunan, dan pertanahan.

Penyelesaian konflik dengan mengedepankan musyawarah mufakat dengan menggunakan pendekatan dialog atau perundingan (negosiasi) dan mediasi saat ini mulai berkembang menjadi arus utama dalam penyelesaian konflik sumber daya alam di Indonesia pasca lahirnya reformasi pada tahun 1998.

IMN lahir menjadi organisasi independen pertama di Indonesia yang bekerja secara khusus mengembangkan pendekatan dialog atau perundingan (negosiasi) dan mediasi dalam penyelesaian konflik sumber daya alam. Bagi IMN buku ini sangat berguna untuk menambah referensi pengetahuan tentang pendekatan dialog dalam penyelesaian konflik sumber daya alam di Indonesia. Karena nilai-nilai yang bisa diambil dari pengalaman penyelesaian konflik yang dijadikan studi kasus dalam buku ini relatif bisa digunakan dalam penyelesaian konflik sumber daya alam. Akhirnya kami mengucapkan terimakasih kepada penulis buku ini yaitu Letnan Jendral (Purnawirawan) Lazaro Sumbeiywo, dan organisasi penerbit buku yaitu Proyek Bantuan Mediasi (Pusat Studi Keamanan di ETH Zurich dan swisspeace, didanai oleh Departemen Urusan Luar Negeri Federal Swiss), atas kerjasamanya yang telah mengizinkan IMN menerbitkan ulang dalam versi bahasa Indonesia.

# Kata Pengantar dari versi asli bahasa Inggris

*Oleh Julian Thomas Hottinger, Departemen Urusan Luar Negeri Federal Swiss*

Cukup sering, di minggu-minggu sebelum dimulai proses perdamaian, para negosiator dan mediator menanyakan diri mereka sendiri seribu pertanyaan: Pendekatan terbaik apa yang akan diambil? Apa yang telah saya lupakan? Atau, kesalahan apa yang saya lakukan sebelumnya? Menjadi negosiator dan mediator, pertanyaan-pertanyaan seperti itu kemungkinan menghantui kita semua seiring mendekatnya proses negosiasi yang tidak kita ketahui.

Tidak ada proses negosiasi yang mudah, tapi aspek yang paling sulit adalah meragukan pertanyaan bagaimana untuk memulai proses perdamaian, atau lebih tepatnya bagaimana memulai hal-hal dengan benar. Cuplikan dari pengalaman sebelumnya kembali dalam tidurmu, kejadian-kejadian dimana anda membuat kesalahan muncul kembali, dan peristiwa dimana anda berusaha untuk menjalankannya terlalu cepat atau anda memaksa terlalu keras untuk kesepakatan, mencari titik temu, menghantui mimpi-mimpimu. Ketakutan bahwa anda kemungkinan telah melupakan sesuatu yang vital membangunkan anda di awal pagi hari dan mencuri tidur anda. Sejauh ini, sebagian besar dari ketakutan-ketakutan ini telah dianggap sebagai resiko pekerjaan bagi negosiator dan mediator. Kemungkinan mereka berbagi dasar-dasar mediator, diskusi, dan bercanda dengan gugup diantara mereka, tetapi masing-masing dari kita berada di tahap awal – sebelum memasuki ruangan negosiasi – harus menghadapi pertanyaan-pertanyaan ini sebagai bagian dari ritual yang berulang, terlepas dari substansi atau lokasi dari negosiasi.

Ketika pertama kali saya membaca karangan Letnan Jendral Lazaro Sumbeiywo, saya sadar bahwa semua kekhawatiran ini menonjol di belakangnya dan penasaran untuk melihat bagaimana seorang mediator terhormat menyarankan negosiator bagaimana berurusan dengan mereka. Saya tertarik membaca bagaimana ia mengatasi ketakutan-ketakutan ini ketika berurusan dengan konflik Sudan Utara/Selatan selama tiga tahun negosiasi di Kenya, tapi bahkan lebih, saya khususnya tertarik melihat bagaimana ia menyapa mereka sekarang. Bagi saya, artikel pendek ini “To Be a Negotiator: Strategies and Tactics” adalah pembuka mata yang sebenarnya. Ini mencakup semua masalah utama yang terlibat dipersiapkan untuk negosiasi, begitu juga strateginya dan taktik dari negosiator selama tahap negosiasi, sementara juga mengatasi, secara sejajar, kebutuhan kualitas dari negosiator yang baik.

Yang paling mengejutkan bagi saya adalah gaya dan nada yang digunakan dalam lembar kerja ini. Tidak hanya aspek penting negosiasi yang dikenalkan, dipertanyakan, dan dijelaskan, tetapi dilakukan dan dibuka dengan kejelasan dan kesederhanaan. Secara keseluruhan karangannya benar-benar membuktikan dan ditata dengan baik, apakah penulis membahas tahap persiapan, tahap strategi, atau taktik yang akan digunakan, sementara menyoroti pengawasan yang terus menerus pada negosiator dan harapan yang mereka hadapi. Bagaimanapun, seorang negosiator hanya manusia biasa yang dipanggil untuk membantu menemukan jalan keluar terbaik pada masalah-masalah yang ada ditangan. Ini merupakan pekerjaan yang memerlukan kesederhanaan dan kejujuran, belum lagi masalah kemanusiaan, sementara mempertanyakan etika sendiri. Tidak hanya negosiator yang bisa belajar dari artikel ini, tapi juga kita para mediator. Ini mengajarkan kita untuk mengerti lebih baik dilemma yang dihadapi oleh negosiator, tapi juga untuk membangun lebih jauh strategi dan taktik mediasi kita sendiri.

Karangan Letnan Jendral Lazaro Sumbeiywo adalah lembar kerja yang harus dibaca dengan seksama, direnungkan, dan dibaca ulang, sebagai informasi penting di dalamnya perlu tenggelam dalam secara bertahap dan tidak boleh dianggap enteng karena gayanya yang jelas. Dapat dikatakan tanpa takut bahwa ini adalah pemikiran karya seorang pengrajin yang berpengalaman melalui jualanannya, sementara berbicara tentang pekerjaannya dari hatinya. Singkatnya, ini adalah hasil karya yang mulia oleh seorang pria yang pengetahuannya dibidang negosiator berasal dari tangannya sendiri pada pengalamannya di lapangan.

*Dari tanggal 12 – 14 Juli 2008, Letnan Jendral Lazaro Sumbeiywo, mantan kepala staff angkatan bersenjata Kenya, berpartisipasi sebagai pembicara di lokakarya tentang resolusi konflik dan pembangunan perdamaian untuk pasukan bersenjata Darfur non-negara. Lokakarya diselenggarakan oleh Mediation Support Project, diprakarsai dan dibiayai oleh Departemen Luar Negeri Federal Swiss. Teks berikut adalah berdasarkan kuliah dari LetJend. Sumbeiywo, dan dengan demikian ditujukan langsung pada para kelompok bersenjata non-negara untuk menyiapkan negosiasi yang damai.*

## Pendahuluan

Esensi dari negosiasi adalah untuk para pihak bekerjasama untuk menyelesaikan masalah. Negosiasi adalah pertarungan berkelanjutan dalam panggung yang berbeda. Tidak mungkin untuk menghentikan pertarungan lalu mulai bernegosiasi. Pertarungan berlanjut, di panggung yang berbeda, di bidang yang berbeda.

Izinkan saya memulai dengan pepatah Afrika “Jika kau menemukan 2 bersaudara bertengkar, jangan coba-coba untuk memisahkan mereka, jika tidak mereka berdua akan berpaling padamu.” Ini terjadi pada saya ketika saya menjabat Kepala mediator di proses perdamaian antara Pemerintahan Sudan (GoS) dan Pasukan/Gerakan Pembebasan Rakyat Sudan (SPLM/A). Ini memakan waktu 3 tahun untuk bernegosiasi sebelum kami menandatangani Perjanjian Damai Komprehensif (CPA) dibulan Januari 2005. Banyak yang saya pelajari tentang negosiasi berdasarkan pengalaman ini. Bagaimanapun, sebelum saya terlibat dalam proses ini, karir saya sebelumnya di tentara, dan ini juga membentuk pemahaman saya tentang negosiasi.

Bergerak dari perdamaian ke perang sudah terpetakan, sedangkan berjalan dari perang ke perdamaian adalah wilayah yang tidak terpetakan. Tujuan dari artikel pendek ini adalah untuk meringkas apa yang telah saya pelajari dari perjalanan ini. Di dalam artikel ini saya secara eksplisit menunjukan pada negosiator, contohnya, delegasi dari pihak yang datang untuk negosiasi dalam proses perdamaian. Semoga, pelajaran dalam bagaimana bernegosiasi dapat membantu para negosiator yang akan datang meningkatkan keahlian negosiasi mereka. Ini adalah keyakinan saya bahwa negosiator adalah kunci untuk sukses atau gagal dalam proses perdamaian. Mediator, seperti saya pada proses perdamaian di Sudan, hanya bisa membantu yang lain dalam usaha mereka pada negosiasi. Jadi, dengan meningkatkan keahlian

negosiasi anda dan sikap sebagai delegasi, anda dapat meningkatkan peluang perdamaian.

Artikel ini tersusun sebagai berikut: Pertama, saya membahas beberapa poin tentang menyiapkan negosiasi dan pengaturan kerangka kerja sebelum negosiasi dimulai. Kedua, strategi negosiator diuraikan. Strategi yang menjadi perhatian jangka panjang adalah bagaimana hasil seseorang *untuk meraih tujuan tertentu*. Ketiga, saya membahas taktik negosiasi, modus jangka pendek bagaimana seseorang menempatkan salah satu strategi kedalam prakteknya. Daftar dari strategi dan taktik ini dapat ditemukan di kotak 1. Keempat, saya simpulkan dengan bahasan singkat terhadap apa yang saya lihat sebagai kualitas yang diperlukan dari negosiator yang baik dan delegasi negosiasi.

## Menyiapkan negosiasi dan pengaturan kerangka kerja

Ada beberapa kunci pertanyaan yang harus dijawab sebelum anda memasuki negosiasi. Ini menyangkut waktu, persiapan dalam delegasi, penggunaan mediator, menjelaskan apa yang ingin anda bicarakan (agendakan), dimana anda ingin bicarakan (tempat), dan memperjelas etik anda sendiri. Anda juga perlu untuk menentukan komposisi delegasi negosiasi anda. Kami akan kembali pada pertanyaan “siapa yang bernegosiasi” pada akhir artikel ini, setelah berdiskusi “bagaimana untuk negosiasi” maka akan jelas apa yang dibutuhkan.

### Waktu dan Tempat

#### **Haruskah seseorang berhenti berperang atau setuju untuk gencatan senjata sebelum negosiasi dimulai?**

Jangan memulai negosiasi perdamaian dengan gencatan senjata menyeluruh. Untuk gencatan senjata yang tidak dinegosiasikan, dan itu tidak tertanam di konteks yang benar, maka bukan gencatan senjata. Itu harus mempunyai mekanisme, pengawasan, dan sistem penegakan (misal, dimana pasukan berada, apa yang harus dilakukan ketika gencatan senjata dilanggar). Sebuah statemen sederhana untuk efek dari “Izinkan kami menghentikan perang” bukanlah kesepakatan gencatan senjata.

Biasanya, senjata satu-satunya yang dimiliki dari pergerakan pemberontak adalah perang, untuk menekan pihak yang lain ke meja. Berkata seperti ini



mungkin terlihat kontradiksi untuk pria seperti saya, pria yang damai, tapi jika anda ingin kesepakatan yang langgeng, pihak yang lain harus negosiasi dengan serius. Bagi kelompok ini pihak yang ingin gencatan senjata sebelum atau selama negosiasi bisa diindikasikan bahwa mereka kalah. Jadi seseorang harus membangun tim negosiasi selagi peperangan berlanjut. Hanya jika negosiasi membuat kemajuan serius maka akan ada gencatan senjata berkelanjutan dimana kedua belah pihak menandatangani, berhenti berperang, dan sepakat pada modalitas penegakan.

Bagaimanapun, negosiasi dapat juga dihalangi oleh perang, dan dalam kasus ini, negosiator harus melakukan penghentian permusuhan sementara. Ketika SPLA merebut kota Torit di Sudan di bulan September 2002, GoS keluar dari negosiasi perdamaian. Para pihak pertama kali harus menandatangani Memorandum of Understanding pada penangguhan permusuhan sebelum pembicaraan bisa dilanjutkan. Tapi ini bukanlah gencatan senjata; ini adalah penghentian permusuhan sementara. Kedua pihak sama-sama menjaga potensi militer mereka. SPLM dan GoS tidak memulai dengan pengamanan di dalam negosiasi; nyatanya, di awal negosiasi di Machakos, mereka hanya setuju pada prinsip utama mengenai “negara & agama” dan “penentuan diri sendiri”.

Jadi saran saya pada negosiator adalah ini: Mulai dengan kesepakatan pada modalitas negosiasi, lalu setuju pada keseluruhan prinsip, dan pada tujuannya; lalu sepakat pada agenda; dan kemudian buat permulaan dengan masalah yang mudah. Jika perlu, negosiasikan penghentian permusuhan sementara sebelumnya. Untuk gencatan senjata menyeluruh, tunggu sampai negosiasi telah terbentuk.

**Persiapan sebelum memulai negosiasi:** Jika anda merasa diri anda tidak siap sepenuhnya, tunda permulaan negosiasinya. Gunakan tenaga ahli untuk menyiapkan anda untuk bernegosiasi, jika perlu. Jika negosiasi dibawah kepala mediator, cek persiapan apa saja yang diperlukan sebelum dimulai – sebagai contoh, tempat untuk negosiasi.

**Hindari bernegosiasi dengan diri sendiri:** Sebagai pihak yang berbicara, anda harus mencapai kesepakatan didalam kelompok anda sebelum anda pergi untuk bernegosiasi, jadi nanti anda tidak perlu bernegosiasi pada diri sendiri di meja. Jika anda melihat ini terjadi, anda harus menunda permulaan negosiasi atau minta untuk istirahat. Jika tidak, anda menambah resiko untuk menjadi terbelah dua di meja perundingan.

**Dimana sebaiknya negosiasi diadakan?** Pilihan tempat untuk mengadakan negosiasi sangat penting, dan sebagai negosiator anda harus berkonsultasi kepada mediator untuk pertanyaan ini. Saya rasa tidak mungkin bagi kedua belah pihak untuk negosiasi jika keduanya tidak nyaman. Jadi pilihan negara harus bukan dari partisan, khususnya mengenai pergerakan perang melawan pemerintah. Jika pergerakan tidak nyaman, maka sia-sia membawa mereka kesana. Di lain pihak pemerintah juga harus merasa nyaman, dan tahu kalau mereka didengarkan. Jadi pilihan lokasi biasanya didiskusikan sebelum negosiasi diadakan. Kesepakatan gencatan senjata Gunung Nuba diraih di Swiss; ini juga karena negara tersebut tidak mempunyai agenda pada pihak manapun. Negosiasi CPA berotasi diantara tiga Negara(Kenya, Uganda, dan Ethiopia) sebelum pindah selamanya ke Kenya. Susunan tempat duduk pada meja juga sangat penting. Biasanya, anda tidak bisa memilih tempat duduk sebagai delegasi negosiasi. Itu biasanya sudah disusun oleh mediator.

## Mediator dan Para Ahli

**Siapa yang seharusnya menjadi mediator?** Pertama dan terpenting, mediator – khususnya kepala mediator – harus diterima oleh kedua belah pihak. Ini artinya dibutuhkan banyak konsultasi sebelum seorang mediator ditunjuk. Wanita yang ingin melahirkan anak akan pergi ke dokter. Bukan dokter atau bidan yang mendatangi wanita tersebut. Bahkan setelah seorang mediator ditunjuk, sebagai contoh oleh organisasi daerah, dia harus dikonfirmasi oleh kedua pihak. Delegasi pihak harus mempunyai keyakinan bahwa mediator dapat membawa hasil yang diinginkan. Sebagai seorang mediator, oleh karena itu, anda harus imparisial dalam berurusan dengan para pihak.

**Apa yang anda harapkan dari mediator?** Mediator dapat dimintai untuk saran oleh para pihak; oleh karena itu mereka ada disana. Sebagai pihak yang berkonflik, jika anda mempunyai perbedaan dalam delegasi anda sendiri, minta untuk konsultasi. Ketika anda pergi untuk konsultasi, anda bisa terbuka, tanpa mediator yang kredibel akan mengungkapkan posisi anda dalam sidang pleno. Anda selalu bisa berbicara pada mediator. Mediator yang menolak berdiskusi masalah pada para pihak bukanlah mediator. Tidak ada waktu bagi mediator menetapkan satu posisi untuk anda. Jika ia menyarankan anda, dan anda menerima sarannya, maka itu menjadi posisi anda, bukan mediator. Ketetapan satu-satunya mediator adalah pada masalah prosedur dan administrasi, bukan

pada substansi. Mediator adalah seorang wasit. Jadi jika wasit mengatakan itu sebuah gol, maka itu adalah gol. Dia tidak akan merubah pikirannya. Dengan cara itu, keputusan mediator adalah mengikat.

**Apa yang anda harapkan dari para ahli?** Selain mediator, sering berguna juga untuk mempunyai ahli dan pengamat yang netral dalam negosiasi. Para ahli dapat mendukung tim mediasi, tapi mereka juga dapat mendukung anda, tim negosiasi dari para pihak yang berkonflik. Untuk beberapa topik negosiasi, keahlian pada konten diperlukan sebelum seseorang dapat negosiasikan mereka secara tepat. Jika anda tidak begitu tahu mengenai topiknya, dan tidak punya ahli untuk membantu anda, minta pada para mediator untuk melatih anda pada topik tersebut. Mereka dapat mengatur para ahli yang bisa memberikan kedua pihak pengetahuan yang diperlukan untuk negosiasi secara otoritatif. Pengamat bisa juga berguna pada meja negosiasi agar komunitas pada level regional dan internasional tetap mengetahui tentang perkembangannya. Mereka harus, bagaimanapun, tidak intervensi pada substansi masalah.

## Menetapkan Etika dan Aturan-Aturan Dasar

**Membangun etika dan menjaga mereka:** Pengaturan nada yang tepat untuk negosiasi memerlukan integritas pada bagian dari negosiator. Seseorang tidak membahayakan etika tertentu. Tiga karakteristik yang penting:

Pertama, anda harus konsultasi dan komunikasi: di dalam tim negosiasi, jangan setuju pada apapun, kecuali anda sudah konsultasikan pada kolega anda. Lebih baik menunda hingga hari berikutnya, lalu buat proposal yang sudah lebih dipikirkan.

Kedua, siap meminta maaf untuk kesalahan apapun: anda adalah manusia; anda membuat kesalahan; jangan adopsi sikap terlalu kaku yang akan mencegah anda mengucapkan “maaf”. Akhir dari kesepakatan lebih penting dari imej anda. Siap untuk mengucapkan “Maafkan saya. Maafkan saya. Anda benar. Anda benar. Saya tidak mengerti.” Ini bukan tanda dari kelemahan. Faktanya, ini adalah tanda kekuatan untuk dapat meninjau posisi seseorang. Orang-orang akan lebih menghormati anda jika anda siap untuk meminta maaf atas kesalahan anda. Meminta maaf telah diketahui dapat melucuti sisi lain, memfasilitasi resolusi sengketa. Bermurah hatilah ketika anda menerima permintaan maaf. Jangan fokus pada masa lalu.

Ketiga, jangan lakukan sesuatu yang tidak anda inginkan mereka lakukan ke anda. Jangan

memperkenalkan posisi baru di tengah-tengah negosiasi. Jangan membalas dengan bahasa yang tidak membantu proses negosiasi. Tidak ada trik-trik kotor. Tidak ada penghinaan. Anda akan ditemukan. Jika anda membuat dokumen, sumbernya harus jelas. Orang tidak suka dijatuhkan. Jika anda tidak mau ini terjadi pada anda, jangan lakukan pada orang lain.

**Menetapkan modalitas negosiasi sebelum memulai:** Modalitas negosiasi harus ditetapkan dan ditandatangani oleh para pihak. Jadwal juga waktu dan tempat negosiasi harus jelas. Menagih bagaimana negosiasi diselenggarakan. Juru bicara juga harus sudah setuju sebelumnya. Keterlibatan media dan perilsan informasi harus sudah disetujui sebelum negosiasi. Aturan-aturan meliputi anggota dari masing-masing delegasi juga harus sudah disetujui sebelumnya.

**Sepakat dengan permasalahan-permasalahan dan daftarkan mereka berdasarkan prioritas:** Diskusikan prosedur permasalahan dan atur kerangkanya. Anda pasti mempunyai agenda, dan itu harus disetujui oleh semua. Hanya permasalahan yang tidak disetujui oleh kedua belah pihak yang akan dinegosiasikan. Tambahan permasalahan baru dikemudian hari harus disetujui oleh kedua belah pihak. Ketika anda dihadapkan pada pertanyaan topik seperti apa untuk memulai, dan salah satu topik ada yang sangat sulit, maka jangan mulai dengan topik tersebut. Mulai dengan masalah seperti aturan-aturan untuk pangan (modalitas kemanusiaan). Jangan mulai dengan topik yang sulit, seperti gencatan senjata. Mulai dengan item yang kurang disengketakan sebelum menangani yang lebih kompleks, yang disengketakan.

Agenda dan modalitas negosiasi sering dinegosiasikan empat mata dengan kedua belah pihak pada “pra-pembicaraan”. Ini penting bahwa kedua ini menjadi jelas sebelum memulai negosiasi pada isi substantif.

## Bagaimana untuk bernegosiasi: Strateginya

Begitu kerangka kerja sudah jadi, anda harus jelas terhadap strategi anda. Sementara anda akan sering merubah taktik, tergantung pada bagaimana hal-hal berkembang, anda harus tetap pada strategi anda.



## Fokus pada tujuan dan masa depan, hindari hal yang sepele.

**Fokus pada tujuan:** Ini adalah aturan yang pertama dan prinsip. Anda harus menghindari emosi seperti marah ketika anda sedang dalam perundingan. Di pihak lain akan memprovokasi anda untuk marah, membuat anda kehilangan kendali. Ingat tujuan yang ingin ada capai, dan jangan kehilangan arah. Jangan pernah biarkan diri anda teralihkan dari itu. Tidak jadi masalah jika anda tidak suka pihak lain – anda harus menghormati mereka. Anda tidak bernegosiasi dengan teman anda; anda sedang bernegosiasi dengan lawan.

**Lihat ke masa depan, bukan pada masa lalu:** Kita sering melihat pada masa lalu. Tapi masa lalu hanya bagus untuk referensi. Apa yang anda ingin bangun di masa depanlah yang penting. Anda harus mengenali sebuah masalah dengan lawan anda, dan ketika anda mengenalinya, anda tanya mereka: Apa tujuan anda? Apa yang ingin anda capai? Beranikan untuk menanyakan pihak lain apa yang mereka inginkan untuk menyelesaikan sengketa yang kalian berdua kenali. Di sebagian besar kasus, dimana kasusnya kompleks, anda memerlukan seorang mediator atau fasilitator, hanya sebagai wasit.

**Jangan menghabiskan waktu pada masalah sepele:** Untuk menghindari jebakan sepele, anda harus selalu cek dimana anda berada. Dari skala 1 hingga 10, cek prioritas masalah yang sedang anda negosiasikan. Anda harus selalu berada setengah diatas skala ini. Jika anda mendekati di tengah, cek prioritas anda. Jika negosiasi menghasilkan jawaban untuk mereka, akhiri kesepakatan. Negosiasi bisa menjadi sederhana, kompleks, atau bahkan sangat rumit, jadi jangan membuang waktu pada hal sepele. Apa hal sepele itu? Dalam pandangan saya, pertanyaan “siapa yang akan menandatangani kesepakatan” adalah hal sepele. Hal sepele lainnya adalah menentukan siapa yang akan mendapatkan penunjukan di masa depan, karena anda belum berada di masa depan. Jangan negosiasikan kesepakatan dengan kepentingan pribadi. Masalah ini semua adalah hal sepele. Membentuk lembaga (contoh, “akan ada legislatif Negara”), tapi seseorang tidak seharusnya focus pada posisi pribadi pada lembaga yang akan dibentuk.

## Tahu dan Mengekspresikan Posisi dan Kepentingan

**Tahu apa yang anda inginkan, dan apa yang diinginkan pihak lain:** Dari awal, pastikan anda mengetahui apa yang anda inginkan. Jika anda

melanjutkan hanya berdasarkan pada asumsi yang anda inginkan, anda bernegosiasi untuk alasan yang salah, dan penyebab yang salah. Miliki secara terperinci rencana dari apa yang anda inginkan. Tanyakan juga pada pihak lain untuk memperjelas keinginannya. Siapkan rencana, dan minta pihak lain untuk merespon rencana itu.

Negosiasi akan berantakan, melambat atau berakhir dengan kebuntuan jika masalah-masalah dasar ditinggalkan. Jika masalah mendasar anda dikesampingkan, perlambat negosiasi, dan mintalah waktu untuk rehat. Terkadang lawan anda akan meminta penjelasan mengapa anda sangat menginginkan sesuatu. Mereka memiliki hak untuk bertanya, dan anda juga dapat menjelaskan ini pada mereka. Tapi anda juga dapat bertanya pada mereka

### Kotak 1: Ringkasan Tahap Negosiasi

#### Persiapan

1. Mempersiapkan diri sebelum memulai negosiasi
2. Membangun etika dan menajaga mereka
3. Menetapkan modalitas negosiasi sebelum memulai
4. Menyepakati agenda

#### Strategi

5. Fokus pada tujuan, lihat ke masa depan, jangan menghabiskan waktu pada masalah sepele
6. Tahu apa yang anda inginkan, dan apa yang diinginkan pihak lain
7. Tanyakan langsung dan jelas apa yang anda inginkan; mengerti pentingnya kata-kata dan bahasa tubuh
8. Jangan menyerah untuk sesuatu yang tidak ada
9. Harus realistis dan rasional
10. Miliki beberapa posisi mundur
11. Berada di atas situasi, mengambil kendali
12. Lindungi dokumen negosiasi
13. Menyepakati modalitas pelaksanaan, negosiasikan dengan orang yang mempunyai wewenang.
14. Cek realitas

#### Taktik

15. Gunakan emosi dengan hemat
16. Jangan menerima “tidak” untuk sebuah jawaban, jangan memberikan “tidak” untuk sebuah jawaban
17. Harus tegas, fleksibel, dan gunakan nada ramah
18. Ambil dan keluar
19. Tutupi apa yang sangat anda inginkan
20. Kumpulkan isu-isu yang tidak tercapai pada waktu tertentu
21. Mempertahankan garis akhir pertahanan

mengapa mereka sangat bersungguh-sungguh pada prioritas mereka sendiri.

**Nyatakan keinginan anda secara langsung dan jelas dalam negosiasi:** Anda harus jelas mengatakan apa yang anda inginkan, sebaliknya pernyataan anda tidak akan berguna pada pihak lain, atau para mediator tidak akan bisa membantu anda mendapatkan apa yang anda inginkan. Jika anda tidak mengatakan apa yang anda inginkan, anda tidak akan mendapatkannya. Tidak ada siapapun yang akan memberikan segalanya kecuali anda nyatakan keinginan untuk memilikinya. Terkadang anda harus memberikan alasan mengapa anda menginginkannya. Kejelasan adalah penting dalam presentasi posisi anda. Hindari gangguan oleh tawaran yang tidak masuk akal. Tahu apa yang anda inginkan dan teruskan.

Jika anda menjelaskan secara jelas, pihak lain akan menghormati kejelasan anda. Jika isu-isunya kompleks, tuliskan saja, maka penukaran bisa dimulai di awal negosiasi.

Perlu dicatat perbedaan antara *strategi*, dimana ia penting untuk menjadi jelas pada tujuan keseluruhan seseorang, dan *taktik*, dimana ia sering sebaiknya tidak jelas mengenai apa yang diinginkan seseorang. (lihat kotak 1)

**Mengerti pentingnya kata-kata dan bahasa tubuh:** Setiap kata memiliki arti; gunakan kata-kata secara hati-hati. Satu dari empat pertemuan berakhir dengan ketidaksetujuan dikarenakan kata “sementara” dan “transisi”. Satu kelompok menginginkan satu kata, yang lain menginginkan kata yang lain. Untuk saya, mereka mempunyai arti yang sama. Bagi mereka, ini masalah perbedaan hidup dan mati. Sementara berarti “dari ke”, transisi berarti “melewati hal ini”. Kata-kata individu dapat memicu diskusi panjang. CPA harus diterjemahkan. Saya membawa sendiri penerjemah dari PBB; Saya tidak membiarkan para pihak yang menerjemahkan dokumennya.

Hati-hati terhadap bahasa tubuh! Sangat penting untuk mengerti apa yang dikatakan pihak lain. Apakah mereka mengatakan: “Ya, kami siap untuk meraih kesepakatan”, atau “Tidak, kami tidak siap”? Penawaran dimenangkan berdasarkan pemahaman dua orang yang ingin membuat kemajuan dan menyelesaikan.

## Penukaran dan Tawar menawar

**Jangan memberikan apapun untuk sesuatu yang tidak ada:** Pada awal negosiasi, jangan memberikan sesuatu. Jika anda melakukannya, anda akan menciptakan kesan yang salah bahwa anda seorang

yang lemah. Anda harus mempunyai inti-inti yang diminta dalam perundingan. Ini sangat penting sebagai penukaran pada tahap berikutnya ketika anda akan menutup penawaran. Jadilah advokat jahat dari waktu ke waktu: Posisikan diri anda pada posisi pihak lain. Selalu meminta lebih, dan bersiap untuk memberikan sesuatu untuk itu. Ketika sudah waktunya penutupan, anda boleh lebih menekan pihak lawan. Tapi anda harus siap menyerahkan barang-barang yang anda sudah siap tinggalkan. Jangan mengarahkan pihak lain ke jalan buntu. Mereka bisa beranggapan bahwa anda tidak ingin terjadi kesepakatan.

**Harus realistis dan rasional:** Harus masuk akal dalam permintaan; jika tidak, anda tidak dianggap serius. Jika anda mintanya kurang, maka pada akhirnya anda akan mendapatkannya semakin berkurang. Para pihak harus realistis jika sengketaanya ingin dipecahkan. Di kebanyakan kasus, para pihak pergi ke negosiasi dengan posisi dan keinginan yang idelis. Anda harus tidak membuat permintaan yang tidak realistis dan tidak patut. Terkadang, para pihak memulai dengan permintaan yang berlebihan. Mereka mengadopsi posisi ini sehingga mereka bisa mencapai penukaran di negosiasi pada tahap berikutnya. Ketika anda dihadapkan pada strategi seperti ini, tertawa saja. Jangan marah mengenai itu.

**Miliki posisi penyokong:** Penting untuk memiliki posisi penyokong. Ini bukan seperti posisi mundur, tapi lebih mengarah ke “Rencana B”. Jangan memulai negosiasi dengan keadaan terjepit. Tinggalkan ruangan untuk mengatur siasat. Usulkan alternatif untuk membuka pembicaraan jika mencapai kebuntuan. Berfikir dengan cepat.

## Kepercayaan diri, Karahasiaan, dan Kewenangan

**Berada di atas situasi, mengambil kendali:** Kepercayaan diri sangat penting dalam negosiasi. Kehadiran tubuh dan pikiran anda penting dalam negosiasi. Itu baik untuk dilihat, tapi jangan tunjukkan semua kartu anda. Proyeksikan gambaran yang anda ingin lihat pada pihak lain untuk meyakinkan mereka untuk setuju dengan anda. Sebagai negosiator, anda harus menjaga kontak mata dan menjadi pendengar yang baik. Anda harus tegas tapi fleksibel, jujur, dan mempunyai rasa humor. Negosiasi adalah perang berkelanjutan. Jadi saat di meja, anda berusaha untuk melucuti lawan anda.

**Lindungi dokumen negosiasi:** Dokumentasi proses negosiasi sangatlah penting. Kesepakatan pribadi yang tidak berhubungan pada proses yang lebih luas tidak diizinkan. Hindari isu-isu yang sudah disepakati sebelumnya. Anda harus mempunyai beberapa salinan dari masing-masing draf atau rencana pihak anda dan pihak lain, untuk kecurangan dokumen yang sering beredar. Oleh karena itu mengapa anda seharusnya tidak bergantung pada versi elektronik saja. Salinan dokumen juga sangat diperlukan.

**Menyepakati modalitas pelaksanaan, negosiasikan dengan orang yang mempunyai wewenang:** Dari sudut pandang militer, seseorang tidak bisa melakukan operasi tanpa panduan “bagaimana”, “kapan”, “apa”, dan “siapa” dari pelaksanaan. Komunitas internasional sudah berusaha mendorong kami untuk mencapai kesepakatan di Sudan sebelum kami mencapai kesepakatan pada semua modalitas pelaksanaan. Pandangan singkatnya; bahaya akan tidak terurai begitu kesepakatan ditanda tangani. Maka anda harus sepakat pada modalitas pelaksanaan sebelum menandatangani kesepakatan akhir. Itu adalah bagian dari kesepakatan damai. Untuk alasan yang sama, hanya bernegosiasi dengan orang yang memiliki kedudukan dan bisa bertindak atas nama pihak. Ada peringkat yang berbeda pada kewenangan negosiator.<sup>1</sup> Orang yang anda negosiasikan harus berada pada posisi yang melaksanakan kesepakatan.

Jalan menuju perdamaian tidak pernah mulus, dan itu adalah wilayah yang belum dipetakan. Kami mengharapkan kendala pada pelaksanaan CPA, tapi selama kedua pihak berpegang pada prinsip-prinsip yang telah disepakati, kedamaian akan menang, dan mereka tetap akan mengantarkan keuntungan perdamaian seperti orang-orang harapkan.

**Cek realita:** Cek realita setelah masing-masing tahap negosiasi, dan khususnya sebelum penanda tangan akhir. Ketika anda berpikir sudah mencapai kesepakatan, anda sudah kehilangan kesepakatan. Maka dari itu, minta waktu untuk membaca dokumen sebelum akhiri perbincangan dan tanda tangan. Jika anda sangat ingin ada kesepakatan, anda tidak akan terhalangi oleh penundaan akhir seperti itu. Anda, pihak yang bernegosiasi, adalah orang yang akan hidup dengan kesepakatannya. Sekarang anda siap untuk berstrategi pada negosiasi berikutnya.

<sup>1</sup> Robert Weibel (www.cenad.org) membicarakan lima tingkatan dari kekuatan negosiasi: 1) Kekuatan menjadi “sah” di meja negosiasi, dan cukup mandat untuk berada di sana; 2) Kekuatan untuk mengambil posisi; 3) Kekuatan untuk meninggalkan posisi awal, untuk menunjukkan kefleksibilitas; 4) Kekuatan untuk mengambil keputusan awal di “meja”, pada tahap negosiasi; 5) Kekuatan untuk mengembangkan keputusan di kantor atau pemerintahan di negara anda dan mendapatkan support untuk itu.

## Bagaimana untuk Negosiasi: Taktik

Saya menyampaikan beberapa taktik negosiasi, tapi daftar ini tidak lengkap maupun menentukan. Setiap negosiasi berbeda satu dengan yang lainnya. Mungkin akan membingungkan untuk membedakan antara isu yang anda perlukan dan mana yang tidak diperlukan. Isu anda harus yang diinternalisasikan. Posisi anda harus datang dari anda. Anda bisa saja ingin memakai jas professor, tapi anda bukan seorang professor. Tentu saja jas tersebut dapat menutupi anda, tapi tidak terlihat sepintar ketika ia digunakan pada professor. Seseorang tidak bisa berlaku seperti negosiator, seseorang harus *menjadi* seorang negosiator.

Negosiasi adalah perpanjangan perang; anda tidak bisa berperang tanpa taktik. Anda bisa aja mempunyai strategi yang hebat, tapi anda harus mengoperasionalkan strategi.

**Gunakan emosi dengan hemat:** Taktik alami yang pertama jika pembicaraan mencapai titik kesulitan adalah menaikkan emosi anda. Tapi di negosiasi dimana emosi sudah tinggi, taktik ini tidak bisa digunakan. Tidak berguna pada konsultasi. Pada sidang pleno, ini penting, ketika anda membuat poin. Anda harus membuatnya dengan sikap negarawan maka semuanya bisa mengerti posisi anda. Anda harus menaikkan point tanpa harus menggunakan bahasa menghina.

**Jangan menerima “tidak” untuk sebuah jawaban, atau memberikan “tidak” untuk sebuah jawaban:** Jangan pergi menjauh karena seseorang mengatakan “tidak” pada permintaan. Cari tahu mengapa mereka melakukan seperti itu, dan coba meyakinkan pihak lain apa yang anda butuhkan. Buat saran penukaran jika anda sangat menginginkan item yang anda minta. Di sisi lain, jangan memberikan jawaban “tidak” pada permintaan pihak lain. Coba dengarkan rencana mereka dan mengubah permintaan mereka untuk menyesuaikan posisi anda. Biarkan pihak lain tahu bahwa anda siap untuk negosiasi selama yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah.

**Harus tegas, fleksibel, dan gunakan nada ramah:** Jika pihak lain angkuh, ubah modenya. Penggunaan kata-kata adalah penting dalam membentuk identitas. Ini bukan berarti anda mengiring diri anda ke pihak lain. Jika anda menganggap pihak lain adalah saudara laki-laki atau saudara perempuan anda, itu akan membantu menurunkan emosi pada negosiasi tanpa harus merubah prinsip-prinsip anda. Biarkan opsi anda terbuka. Jangan memaksa bahwa posisi anda

yang benar, jika tidak, kasus anda tidak terurai. Dikebanyakan kasus, orang pergi bernegosiasi dengan pikiran yang tetap, dimana itu tidak menolong.

**Ambil dan Jalan keluar:** Taktik ini adalah ancaman bagi pihak lain. Jika pihak lain setuju untuk tidak menyerang di posisi tertentu, tapi menyerang posisi anda dengan angkatan bersenjata pada hari negosiasi, maka taktiknya adalah katakan anda tidak akan tinggal diam di meja: “Saya akan keluar, karena anda tidak memenuhi kata-kata anda.” Tapi jangan jadikan itu kebiasaan; jika tidak, anda akan terlihat seperti serigala yang cengeng, atau mengucapkan ancaman kosong. Orang-orang akan mengabaikan anda. Gunakan taktik ini hanya sekali saja – jangan diulangi.

Jika pihak lain selalu menggunakan taktik “jalan keluar”, apa yang bisa anda lakukan? Anda harus bisa untuk tidak terprovokasi oleh pihak lain. Bagaimanapun, jika konfliknya tidak terpecahkan, anda akan mengetahuinya ketika pihak lain jalan keluar, mereka akan datang kembali. Ini bisa memakan waktu sebulan, setahun, atau enam tahun untuk lawan anda datang kembali (seperti di Sudan, dimana pembicaraan terhenti diantara tahun 1994 dan 2000). Jadi anda hanya akan melakukan jalan keluar jika pihak lain yakin bahwa anda tidak akan kembali dengan cepat.

**Tutupi apa yang sangat anda inginkan:** Jangan membuka diri anda pada pihak lain. Terkadang itu berguna untuk menciptakan pengalihan dari situasi yang sebenarnya dan dari niat anda yang sebenarnya. Dengan anda terlalu terbuka, anda akan membahayakan misi. Ini berlaku di perang begitu juga di negosiasi. Sebagaimana semua prajurit tahu, seharusnya niat anda tidak terlihat jelas. Maka gunakan selubung asap untuk menyembunyikan gerakan anda atau niat anda. Ini bisa menyebabkan pihak lain membuat keputusan cepat dan mengekspos sisi mereka. Jika anda sudah menyerang sisi mereka, jangan ditunjukkan. Pertahankan wajah yang sama, baik anda kalah maupun menang.

**Kumpulkan isu-isu yang tidak tercapai pada waktu tertentu:** Jangan menghabiskan waktu terlalu lama pada isu yang anda tahu anda tidak mempunyai kesepakatan pada saat itu. Jangan mau ditembak oleh sniper. Hati-hati terhadap penghalang, yang mengalihkan negosiasi dengan berpura-pura menginginkan sesuatu yang tidak mereka tuju. Jika anda merasa itu sesuatu yang tidak bisa disepakati, kumpulkan atau selesaikan. Anda mungkin akan merasa bahwa isu-isu tersebut akan terselesaikan dengan sendirinya ketika negosiasi dilanjutkan. Kerjakan pada gambaran besarnya dan tanamkan

pada pikiran hubungan kedepannya dengan para pihak. Jangan hanya melihat apa yang anda dapat sekarang, tapi pertimbangkan apa yang akan anda dapat di jangka panjangnya.

**Mempertahankan garis akhir pertahanan:** Pada negosiasi, ini adalah titik dimana anda mengatakan: “ambil atau tinggalkan.” Meninggalkan intinya ini akan membahayakan semua alasan anda mengapa mau bernegosiasi. Coba untuk membaca bahasa tubuh pihak lain, untuk mengerti niat sebenarnya. Pada saat pertahanan akhir, jangan pernah gunakan kata-kata “ambil atau tinggalkan” kecuali anda benar-benar serius. Jika anda sudah pernah menggunakan bahasa seperti itu, anda harus mempunyai rencana lain ketika anda jalan keluar dari pembicaraan.

Daftar ini tidak lengkap. Hati-hati ketika menggunakan setiap taktik. Siap-siap untuk mempertahankan atau mengelak.

## Siapa yang Seharusnya Negosiasi?

Karena kita sudah membahas *bagaimana* bernegosiasi, kita berada di posisi untuk menunjuk kunci pertanyaan dari *siapa* yang seharusnya bernegosiasi, baik sebagai tim maupun individu. Ini akan didiskusikan pada bagian berikut.

### Memilih Delegasi Negosiasi anda

Ketika bersiap untuk bernegosiasi, satu tugas utama adalah memilih delegasi. Anda harus memilih delegasi yang mewakili kepentingan para pemilih. Jika tidak, masalahnya akan tetap disana dalam 50 tahun. Cara memilih tim adalah untuk menentukan tentang apa negosiasi itu. Susunan tim ditentukan oleh isu-isu yang akan dinegosiasikan. Bagi siapa yang sudah diinternalisasi esensi dari konflik itu apa maka dialah yang harus datang. Mereka harus orang yang berpendidikan dan berkomitmen. Tidak semua orang bisa bergabung dalam negosiasi. Anda memerlukan sebuah undangan; tidak sembarang orang yang hadir di dalam ruangan. Ketika agenda sudah ditentukan, delegasi dan jumlah orang juga harus disepakati. Semakin besar delegasi, semakin memakan waktu untuk mencapai kesepakatan. Siapa yang seharusnya menjadi bagian dari delegasi?

Pertama, kepemimpinan politik harus terwakili. Politisi tahu bagaimana berhubungan



## Kotak 2 : Latihan “ Membuat Persegi dari Tali”

*Tujuan:* Belajar melalui pengalaman langsung apa yang diperlukan pada kelompok untuk mengelola tugas secara efektif.

*Instruksi:* Buat kelompok terdiri dari 8 atau 12 orang. Semuanya matanya ditutup. Mereka diberikan seutas tali, panjangnya sekitar 3 m. Tugas mereka adalah membuat persegi dengan tali tersebut, masing-masing memegang bagian dari tali di tangan mereka. Ketika mereka berpikir mereka telah melakukannya, mereka katakan pada fasilitator, dan mereka boleh melepaskan penutup matanya.

Sumber: Responding to Conflict, Birmingham, UK

dengan masyarakat, dan dengan pemilihnya. Mereka harus menginformasikan pemilih mereka, khususnya para wanita, sebagai wanita memikul beban terberat. Jangan masukkan wanita di dalam delegasi anda hanya karena jenis kelamin, tapi masukkan mereka karena mereka punya hak untuk berada disana. Wanita mempunyai intuisi yang pria tidak punya. Pria sering tidak mengakui pentingnya intuisi. Tuhan memberikan wanita intuisi tersebut, untuk melihat sebaliknya, yang kurang pada pria. Maka mereka akan menjadi asset bagi delegasi.

Kedua, anda harus memberikan pengarahan pada komandan lapangan yang mempunyai pengalaman berperang dan tahu bagaimana rasanya berperang. Ketika itu tentang isu keamanan, anda harus mempunyai komandan militer di dalam delegasi anda.

Ketiga, anda harus punya pengacara. Jika tidak akan tidak mungkin menyusun dokumen, seorang pengacara tahu bagaimana melakukannya dan bagaimana memodulasi terminologi.

Keempat, anda bisa memasukkan perwakilan dari masyarakat sipil di dalam delegasi. Saya sangat menghormati masyarakat sipil, tapi masyarakat sipil saja tidak bisa negosiasi kesepakatan. Bagaimanapun, perwakilan dari masyarakat sipil memegang peran yang besar dalam menggalang para pemilih anda. Mereka juga sangat berguna, ketika anda berhasil, untuk menyampaikan informasi pada para pemilih. Anda tidak bisa membuat kesepakatan untuk anda sendiri tanpa pemilih anda.

Tergantung pada isunya, anda akan memerlukan orang lain, tapi umumnya, ini akan menjadi anggota delegasi yang kritis. Mereka harus mewakili seluruh masyarakat; mereka semua tidak harus datang dari satu daerah. Delegasi tidak bisa

terdiri dari sekelompok teman, atau hanya terdiri dari komandan; karena masyarakat harus lihat sendiri delegasi yang mewakili mereka.

Poin penting lainnya adalah menjaga keutuhan dalam pihak anda. Peran dalam membawa pihak anda bersama adalah langkah kunci bernegosiasi terhadap lawan anda.

Jika anda berdiri bersama, anda hidup; jika anda terbagi, anda mati. Persatuan adalah kekuatan. Berbicara tentang Sudan, kami mendapati kesusahan untuk GoS menjaga keutuhan fron pada satu sisi, sementara disisi lain terdiri dari dua rival partai: “SPLM United” dan “SPLM Mainstream”. Riek Machar dan mendiang John Garang harus negosiasi untuk menggabungkan kembali pasukan mereka. Setelah dua faksi SPLM bergabung baru mereka melakukan negosiasi dengan GoS dengan sungguh-sungguh.

## Kualitas Negosiator yang Baik

Negosiator yang baik adalah yang kalem, tenang, yang dapat menguasai diri, kreatif, etis, tegas, dan adil. Ketika situasi membutuhkannya, mereka harus fleksibel. Seorang negosiator harus menjadi pendengar yang baik, bukan yang cepat bicara. Dia harus mempunyai banyak pengetahuan dan harus sabar dan gigih. Negosiator harus punya kemampuan khusus dalam menanggapi sesuatu untuk “membaca suasana” dan merasakan apa yang sedang terjadi. Mereka harus bisa merasakan apa yang sedang terjadi. Mereka harus bisa membuat kehadiran mereka diketahui. Mereka seharusnya tidak dianggap sebagai kursi kosong. Kadang-kadang, seseorang duduk di kursi, dan anda melihat langsung ke orang itu, namun hanya melihat kursinya saja; itu tidak baik. Orang seperti itu seharusnya tidak menjadi bagian dari delegasi. Seorang negosiator yang baik harus wajar dan terhormat. Dia harus memiliki rasa humor. Jika tidak, anda akan berakhir kena tekanan darah tinggi, seperti saya. Anda harus bisa menertawakannya, bahkan ketika situasinya sedang serius. Anda harus sungguh-sungguh dan jujur.

Hal yang paling penting, dan orang-orang melupakannya, adalah sebelum anda berbicara, anda harus berterima kasih. Terima kasih, bahkan pada orang yang sedang anda lawan, untuk datang ke meja. Jadi sebelum negosiasi dimulai, saling berterima kasih dan mendinginkan emosi. Ini akan menyebabkan pihak lain melonggarkan penjagaannya; dengan cara ini, anda bisa melucuti senjata mereka.

Latihan yang bagus untuk melatih cara kerja delegasi negosiasi adalah permainan “membuat persegi dari tali” (kotak 2). Apa yang dapat kita



pelajari dari latihan ini? Pertama, untuk bernegosiasi dengan baik, anda harus punya seorang pemimpin. Seluruh kelompok harus bertindak melalui pemimpin. Seseorang harus koordinasi dengan pekerjaan itu. Tapi kita tidak boleh bergantung pada satu orang dalam delegasi negosiasi. Pemimpin harus komunikasikan informasi kepada seluruh tim. Jika pemimpinnya pergi, dan delegasinya tidak terinformasi dengan baik, semua bisa kalah. Contohnya, kematian dari John Garang adalah pukulan berat bagi implementasi CPA. Kedua, anda

harus memiliki ide yang solid mengenai masalahnya (di latihan, persegi terlihat seperti apa!), jika tidak anda tidak bisa memecahkannya. Ketiga, anda bisa bekerja dengan baik di tim. Anggota delegasi harus menjadi team player. Mereka tidak harus melebihkan kepentingan mereka sendiri. Anda harus saling mendengar. Anda harus bisa berkomunikasi dan mengantisipasi. Dari latihan ini, anda menyadari bahwa dengan orang lain anda bisa lakukan apa saja, jika anda mempunyai *kepemimpinan yang benar, persepsi yang tepat, dan kemampuan berkomunikasi yang baik*.



Lazaro Sumbeiywo, Entebbe, Juli 2008

## LetJend. (purn) Lazaro Sumbeiywo

Di tahun 2001, LetJend. Sumbeiywo ditunjuk sebagai utusan khusus untuk Inter Governmental Authority on Development (IGAD), organisasi regional untuk Horn of Africa. Di posisi ini, Let.Jen Sumbeiywo adalah ketua mediator dip roses perdamaian Sudan yang berakhir dengan tanda tangan kesepakatan Comprehensive Peace Agreement antara Pasukan/Gerakan Pembebasan Rakyat Sudan dan Pemerintahan Sudan di Januari 2005.

LetJend. Sumbeiywo adalah kepala staf pasukan Kenya dari tahun 2000 hingga ia pensiun di bulan Februari 2003 untuk mengabdikan dirinya sepenuhnya menyelesaikan proses perdamaian di Sudan. Ia lahir di tahun 1947 di Elgeyo (Kabupaten Marakwet, Kenya). Di tahun 1968,

ia terdaftar di Akademi Militer Kerajaan Inggris di Sandhurst. Setelah bertugas di Angkatan Udara, dan setelah itu sebagai kepala intelijen militer, dan juga sebagai kepala penghubung di Kantor Presiden dari tahun 1993 sampai 1998, dia terlibat di Inisiatif Perdamaian Somalia-Kenya di tahun 1996.

Lihat juga buku: “The Mediator. Gen. Lazaro Sumbeiywo and the Southern Sudan Peace Process”, by Waithaka Waihenya, East African Educational Publisher, 2007.

**The Mediation Support Project (MSP)** didirikan pada tahun 2005 sebagai gabungan antara Swiss Peace Foundation (swisspeace) dan Pusat Studi Keamanan (CSS) di ETH Zurich. Departemen Urusan Luar Negeri Federal Swiss adalah pemeriksa dan partner utama dari MSP. MSP membantu para mediator dan pihak yang berkonflik dalam menambah ilmu dan kemampuan untuk negosiasi perdamaian yang efektif.

**The Center for Security Studies (CSS)** di ETH Zurich adalah pusat dari kompetensi untuk peraturan keamanan Swiss dan Internasional. Ini menawarkan keahlian dalam penelitian keamanan dan kebijakan perdamaian, mengajar, dan konsultasi dan menjalankan Hubungan Internasional dan Jaringan Keamanan (ISN). CSS adalah bagian dari pusat untuk studi perbandingan dan internasional (CIS), yang mencakup ilmu politik dari ETH Zurich dan Universitas Zurich ([www.css.ethz.ch](http://www.css.ethz.ch)).

**The Swiss Peace Foundation (swisspeace)** adalah lembaga penelitian perdamaian berorientasi pada praktek di bidang analisa konflik dan membangun perdamaian. Swisspeace meneliti penyebab konflik perang dan kekerasan, mengembangkan alat-alat untuk pengenalan awal dari perselisihan, dan merumuskan mitigasi konflik dan strategi membangun perdamaian. Swisspeace berkontribusi pada pergantian informasi dan jaringan pada isu-isu perdamaian dan peraturan keamanan sekarang melalui analisa-analisa dan laporan-laporan juga pertemuan-pertemuan dan konferensi-konferensi ([www.swisspeace.org](http://www.swisspeace.org)).

**Impartial Mediator Network (IMN)** adalah organisasi independen di Indonesia yang menyediakan layanan memfasilitasi dialog, negosiasi dan mediasi, pelatihan, konsultasi dan penelitian pada penyelesaian konflik sumber daya alam. Mediator IMN berasal dari berbagai disiplin keilmuan dan mempunyai pengalaman panjang dalam bidang mediasi dan negosiasi terkait konflik sumber daya alam. IMN bekerja di seluruh wilayah Indonesia. Untuk informasi lebih lanjut, silakan kunjungi [www.imenetwork.org](http://www.imenetwork.org).

---

“Bagi saya, artikel pendek ini “To Be a Negotiator: Strategies and Tactics” adalah pembuka mata yang sebenarnya. Ini mencakup semua masalah utama yang terlibat dipersiapkan untuk negosiasi, begitu juga strateginya dan taktik dari negosiator selama tahap negosiasi, sementara juga mengatasi, secara sejajar, kebutuhan kualitas dari negosiator yang baik.”  
*Julian Thomas Hottinger, Departemen Urusan Luar Negeri Federal Swiss (dari Kata Pengantar)*

“Bagi IMN buku ini sangat berguna untuk menambah referensi pengetahuan tentang pendekatan dialog dalam penyelesaian konflik sumber daya alam di Indonesia. Karena nilai-nilai yang bisa diambil dari pengalaman penyelesaian konflik yang dijadikan studi kasus dalam buku ini relatif bisa digunakan dalam penyelesaian konflik sumber daya alam.”  
*Ahmad Zazali, SH., Executive Director, Impartial Mediator Network (dari Kata Pengantar)*