



Komunikasi dan negosiasi untuk pencegahan dan penanganan konflik kebijakan kesehatan

Budiono Santoso
Mantan dosen FKUGM &
Mantan Penanggung Jawab Program Obat WHO WPRO



Tujuan webinar

Memahami kepentingan komunikasi, negosiasi dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan/program baik di tingkat makro maupun mikro,

Mampu melakukan komunikasi dan negosiasi untuk mencegah dan menangani konflik

Mampu mengenali potensi konflik dalam organisasi/institusi dan melakukan tindakan pencegahan dan penanganan secara dini.



Riwayat pembicara

- ▶ **Sub-Committee Chairman, Clinical Pharmacology in Developing Countries, International Union of Pharmacology [IUPHAR] Division of Clinical Pharmacology, 1994 – 2000.**
- ▶ **Salah satu pendiri & anggota Komisi Eksekutif, International Network for Rational Use of Drugs [INRUD], Boston 1990 – 1998.**
- ▶ **Regional Advisor and Team Leader in Pharmaceuticals and Health Technology, WHO WPRO Manila, 1999 – 2012.**
- ▶ **Independent consultant in medicines policy di WHO SEARO & WPRO**
- ▶ **WHO Expert Committee on Specification of Pharmaceutical Preparations and International Pharmacopeia, 2014-2019, 2019- 2024.**



Beda pendapat sering terjadi dalam bidang obat & pengobatan

- **Beda obat essential vs non essential :** Obat essential memenuhi kebutuhan mayoritas populasi dan harus tersedia pada saat dibutuhkan
- **Obat generik vs obat paten :** perbedaan harga dan khasiatnya
- **Pengobatan berdasarkan pedoman pengobatan yang telah diteliti vs pengobatan berdasarkan kesukaan dan kebiasaan pelaku pengobatan.**
- **Obat-obat yang ditanggung asuransi vs obat yang menjadi tanggungan pasien**
- **Dan lain-lain**
- **Semuanya memerlukan komunikasi efektif dan informasi yang netral untuk memahami perbedaan dan memecahkan.**



Mengapa membahas komunikasi, negosiasi & kollaborasi dalam penanganan konflik ?

- Hampir semua organisasi/institusi besar di Indonesia pernah dilanda krisis karena konflik.
- Mekanisme komunikasi, negosiasi serta mediasi sering tidak dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik.
- Setiap kebijakan atau program [baru] dibentuk atas dasar otoritas/kewenangan dan dilaksanakan dengan pendekatan regulasi atau enforcement approach.
- Pemangku kepentingan jarang dilibatkan dalam formulasi program & kebijakan.
- Forum FGD dimaksudkan untuk menampung pendapat para pemangku kepentingan



Pendekatan untuk memecahkan konflik yang umum dilakukan di Indonesia

- Menghadapi konflik & perbedaan pandangan selalu diwarnai dengan
 - Unjuk rasa, pernyataan keprihatinan massal, surat terbuka, musyawarah luar biasa [MUNASLUB] atau
 - Pemecahan legal lewat lembaga peradilan. Salah satu pihak diputus bersalah dan diganti secara paksa, tidak ada prinsip saling teruntungkan [win-win solution]
- Pintu komunikasi & negosiasi antara pihak yang bersengkata seolah tertutup.
- Bagaimana akan menyelesaikan perbedaan jika tidak ada komunikasi dan negosiasi ?



Kasus konflik yang sering merebak di Indonesia

- Di kalangan partai politik :

Partai politik sering mengalami krisis dan perpecahan karena perbedaan pendapat dikalangan elit partai. Penyelesaian sering berakhir dengan MUNASLUB, sidang Mahkamah Konstitusi dan pengadilan.

- Di kalangan organisasi profesi dan lembaga swadaya masyarakat ;

Himpunan profesi, lembaga swadaya masyarakat, yayasan, organisasi komersial sering mengalami perpecahan karena perbedaan pendapat & konflik.



Keragaman pendapat dan pengalaman

- Manusia beragam dalam pendapat dan pandangan karena pengetahuan pemahaman dan pengalaman masing-masing. Hampir tidak mungkin menghindari konflik dan beda pandangan sama sekali.
- Selalu perlu upaya meningkatkan pengetahuan dan pemahaman, renungan pengalaman untuk memahami permasalahan secara lebih utuh,imbang dan menyeluruh.
- Tidak cukup hanya mempertimbangkan kepentingan dan pengalaman satu pihak. Semua pemangku kepentingan harus dilibatkan untuk memperoleh gambaran yang lebihimbang dan menyeluruh.
- Jangan sampai ada pihak tersangkut yang tertinggalkan [left behind]



Bagaimana dokter dan pengelola kebijakan/ program kesehatan harus dibekali ?

- ▶ Dokter, tenaga kesehatan dan para pelaku pelayanan kesehatan harus memahami kepentingan dan mampu melakukan komunikasi, negosiasi serta kolaborasi untuk mencegah dan menyelesaikan konflik serta meningkatkan hasil yang diharapkan [expected results] dengan dampak positif bagi masyarakat sasaran.
- ▶ Kesenjangan pendapat/konflik dapat terjadi pada setiap tahap mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan
 - ▶ Berpengaruh negatif terhadap kinerja dan mutu layanan maupun efisiensi kebijakan/program
- ▶ Harus selalu siap dan mampu berkomunikasi negosiasi dan kerjasama dalam mencegah dan menangani konflik



Konflik kebijakan kesehatan yang sedang ramai

- ▶ Perbedaan pandangan & konflik antara Kemenkes/Menkes dengan pemangku kepentingan lain termasuk organisasi profesi kesehatan, organisasi akademik dan kelompok masyarakat terkait, antara lain mengenai
 - ▶ Metode pendidikan dokter spesialis,
 - ▶ Penempatan dokter spesialis,
 - ▶ Kolegium yang bertanggung jawab dalam merancang kompetensi.
- ▶ Dampak negatif :
 - ▶ Kinerja organisasi, mutu layanan, pemborosan energi dan biaya, dampak & hasil akhir kesehatan [outcome], angka kematian dan kesakitan dan lain-lain.
- ▶ Harus dihentikan dan dibuka pintu dialog
- ▶ Perlu belajar dari pengalaman negara lain & dunia global.

Komunikasi & negosiasi

Komunikasi dan negosiasi adalah alat yang efektif untuk mencegah dan menyelesaikan konflik.

Komunikasi yang baik, termasuk mendengarkan secara aktif dan menyampaikan pesan dengan jelas, dapat membantu mencegah konflik dengan membangun pemahaman dan empati.

Negosiasi adalah proses untuk mencari solusi yang saling menguntungkan dan dapat membantu menyelesaikan konflik yang sudah terjadi.

Ringkasan dari AI

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=komunikasi+dan+negosiasi+untuk+mencegah+konflik>

Komunikasi mencegah konflik

Terbuka:

Terbuka dan transparan membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menghargai perbedaan.

Mendengarkan secara aktif:

Penuh perhatian, tidak menghakimi, meningkatkan pemahaman dan membangun kepercayaan, memudahkan untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama.

Penyampaian pesan yang jelas:

Menghindari mis-komunikasi dan kesalah-pahaman.

Empati:

Menggunakan bahasa yang empatik dan memahami sudut pandang orang lain dapat mengatasi emosi secara konstruktif dan mencegah konflik yang tidak perlu.

Mengidentifikasi asumsi:

Identifikasi asumsi tersembunyi dari pihak lain dapat membantu mencegah konflik yang disebabkan oleh prasangka atau kesalahan interpretasi.



Negosiasi menghindari & menyelesaikan konflik

Negosiasi Menghindari Konflik:

Mencari kesepakatan untuk tidak melanjutkan atau mencegah konflik baru dan menyelesaikan masalah dengan kepala dingin.

Mencari Solusi Bersama:

Membuka saluran komunikasi dan mencari solusi bersama, mengurangi konfrontasi, dan mengidentifikasi kepentingan bersama.

Negosiasi Win-Win:

Menemukan solusi yang saling menguntungkan (win-win) dan menciptakan lingkungan yang berkelanjutan dan adil bagi semua pihak.

Tahapan Negosiasi:

Negosiasi bertahap mulai identifikasi masalah, pengumpulan informasi, negosiasi, dan implementasi kesepakatan.

Peran Mediasi:

Jika tidak berhasil, mediasi atau arbitrase dapat menjadi alternatif untuk menyelesaikan konflik.

Outline of steps to resolve team conflict

- **Keep communication open and clear.** Start by inviting colleagues to a face-to-face meeting in which differences can be aired. Choose a neutral impartial location like the work cafeteria or a walk outside.
- **Listen. Talk with everyone on all sides.** Be empathetic to what colleagues might be feeling. As you listen, pay attention to areas where there are commonalities in goals, interests, and strategies, as well as misalignments that might be used in a resolution that serves everyone's interests.
- **Focus on the problem, not the individuals.** Acknowledge that there is a problem and be patient in taking time to understand every dimension of what is occurring.
- **Identify points of agreement and disagreement.** Consider what a team member's interests may be, and where there are points of alignment.
- **Develop a plan.** In drawing up a plan to help resolve an issue, establish guidelines and prioritize actions and goals.
- **Act decisively and follow through.** Once you are able to identify a potential resolution, don't procrastinate but act on it.

https://professional-dce-harvard-edu.translate.goog/blog/preventing-and-managing-team-conflict/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=id&x_tr_hl=id&x_tr_pto=tc

Menghindari konflik

While there's no way to completely avoid disagreements at work, there are ways to reduce the likelihood of conflict.

- **Focus on clear communication.** It's imperative that everyone involved speak to each other openly, clearly, and constructively.
- **Approach emails with caution.** Because electronic communications lack the context of tone and body language, they can be dangerous if they are the primary way in which problems are addressed. It's best to meet in person when there is a disagreement. Even when everyone is on the same page, it's still always helpful to keep your emails human and welcoming.
- **Create a positive workplace culture.** Foster an office culture of civility. Employees should feel safe about voicing their concerns about how work is being conducted without fearing retribution

https://professional-dce-harvard-edu.translate.goog/blog/preventing-and-managing-team-conflict/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc



Communication strategies

<https://www.linkedin.com/pulse/communication-strategies-preventing-workplace-conflict-stephen-nojnc>

Effective communication is crucial for preventing workplace conflicts and promoting positive relationships.

Communication strategies such as active listening, clear and concise communication, feedback, conflict resolution training, building trust, encouraging collaboration, celebrating diversity, and establishing clear expectations can help organizations achieve their goals.

By adopting these strategies, organizations can create a positive work environment, increase employee morale, and improve productivity and job satisfaction



Komunikasi yang dapat digunakan dalam mengatasi konflik

- 1. Mendengarkan Aktif**
- 2. Refleksi dan Klarifikasi**
- 3. Mencari Kesamaan**
- 4. Menggunakan Bahasa yang Positif**

<https://binus.ac.id/malang/2020/05/bagaimana-komunikasi-dapat-mengatasi-konflik/>

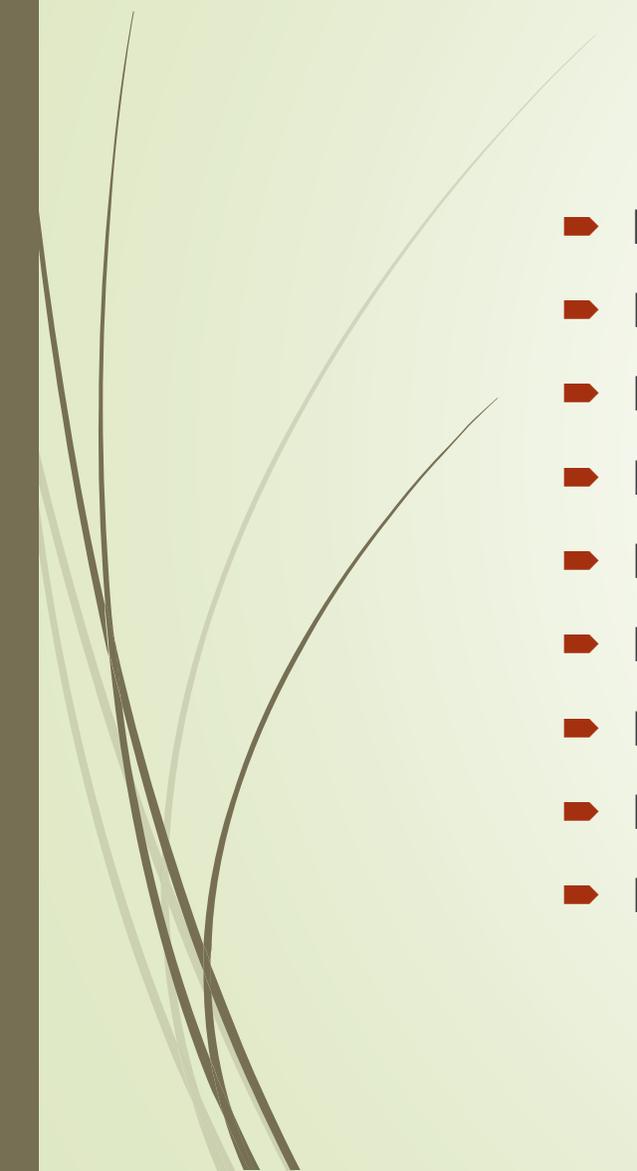


Kolaborasi meningkatkan kinerja dan hasil yang diharapkan

- ▶ Kerja sama yang saling menguntungkan dan menguatkan untuk mencapai hasil yang diharapkan :
 - ▶ Kinerja organisasi dan manfaat serta dampak untuk masyarakat target yang dilayani.
- ▶ Pihak-pihak yang berkolaborasi harus saling mendapatkan manfaat
- ▶ Tidak berat sebelah agar upaya yang dilakukan dan manfaat yang didapat seimbang antara pihak-pihak yang bekerja sama.
- ▶ Hasil yang diharapkan [expected results] merupakan hasil usaha bersama.



Komunikasi yang baik

- Isi pesan jelas
 - Bahasa santun
 - Hindari bahasa yang emosional
 - Hindari bahasa yang sulit dimengerti
 - Hindari bahasa yang penuh bumbu tetapi isinya kabur
 - Hindari nada menghujat dan menyalahkan
 - Hindari ungkapan yang melebar kemana-mana
 - Hindari pengulangan kalimat berkali-kali
 - Lugas dan apa adanya.
- 

Mediasi dalam mengatasi konflik

- Jika dengan komunikasi dan negosiasi tidak bisa menyelesaikan konflik, maka pihak-pihak yang bersengketa bisa menunjuk mediator.
- **Mediasi, penengahan, pengantaraan**
 - Upaya penyelesaian konflik dengan melibatkan pihak ketiga yang netral, yang tidak memiliki kewenangan mengambil keputusan, dan hanya membantu pihak-pihak yang bersengketa mencapai penyelesaian (solusi) yang diterima oleh kedua belah pihak.
- Penulis pernah ditunjuk sebagai penengah jika terjadi silang pendapat antara pihak Manajemen/eksekutif WHO/WPRO dan staf yang didukung oleh asosiasi staff
- WHO WPRO mempunyai staf kurang lebih lima ratus [500] orang di kantor pusat di Manila dan kantor perwakilan di negara anggota



Langkah mediasi di WHO WPRO

1. Identifikasi masalah apa yang dipertentangkan,
2. Pemetaan [mapping] tuntutan dari staf yang didukung oleh asosiasi staf dan Ombudsman,
3. Pemetaan posisi dari Manajemen yang diwakili oleh Human Resource Department,
4. Berkomunikasi dengan pihak- pihak yang bersengketa untuk menjembatani posisi masing-masing,
5. Membuat rekomendasi berdasarkan temuan di poin 2, 3 dan 4 yang merupakan langkah yang dapat diterima kedua belah pihak dengan prinsip saling menguntungkan atau win-win solution



Penutup

Dengan komunikasi dan negosiasi yang baik bisa dicegah dan ditangani beragam konflik dan perbedaan dalam organisasi dan institusi.

Bahasa yang santun dan mudah dimengerti akan memberikan suasana akrab dan menghindari salah komunikasi

Budaya menghujat dan menyalahkan tidak efektif untuk menyelesaikan konflik

Jika komunikasi dan negosiasi tidak bisa memecahkan konflik, bisa dilakukan mediasi melalui penengah yang netral



Terima kasih