

Manajemen konflik dalam keperawatan

Setiadi



filosofi

- ▶ Terjadinya konflik dalam setiap organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan.
- ▶ Banyak faktor yang melatar – belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya.
- ▶ Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.



Pengertian

- ▶ Menurut Marquis & Huston, (2003), Konflik merupakan ketidaksesuaian internal atau eksternal yang diakibatkan dari perbedaan ide, nilai atau perasaan antara dua orang atau lebih.
- ▶ Deutsch (1973) dalam Huber (2000), menyatakan konflik adalah perselisihan yang timbul bila keseimbangan antara perasaan, pikiran, hasrat, dan perilaku dua orang atau lebih terancam.
- ▶ Jadi konflik terjadi kalau tidak ada kesesuaian antara perasaan, pikiran, hasrat, dan perbedaan ide atau nilai-nilai dalam mencapai tujuan

PANDANGAN TERHADAP KONFLIKS

- ▶ **Pandangan Tradisional (*The Traditional View*)**
Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari.
- ▶ **Pandangan Hubungan Manusia (*The Human Relations View*).**
Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi
- ▶ **Pandangan Interaksionis (*The Interactionist View*).**
Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif

Signature

Date



Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

a. Konflik vertikal,

terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi (atasan dan bawahan)

b. Konflik horizontal,

terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama (konflik antar karyawan / antar departemen yang setingkat).

c. Konflik garis-staf,

terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.

d. Konflik peran,

yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Penyebab Timbulnya Konflik

1. Komunikasi.

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman.

2. Struktur.

ukuran (kelompok), derajat spesialisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok.

3. Variabel Pribadi.

sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain.



Jenis konflik :

- Intrapersonal
- Interpersonal
- Antar kelompok



Proses konflik



Proses konflik :

Proses konflik ada 5 tahap :

1. Oposisi (ketidakcocokan potensial)
2. Kognisi & personalisasi
3. Maksud
4. Perilaku
5. Hasil



Oposisi

Oposisi : sumber konflik

- komunikasi : komunikasi buruk
- Variabel pribadi : sistem nilai individual tiap orng, karakteristik kepribadian, perbedaan individual
- Struktur : gaya kepemimpinan, derajat spesialis dlm tugas yg diberikan pd anggota klompok, kecocokan anggota-tujuan, ukuran, sistem imbalan, derajat ketergantungan antar klompok

Kognisi & personalisasi

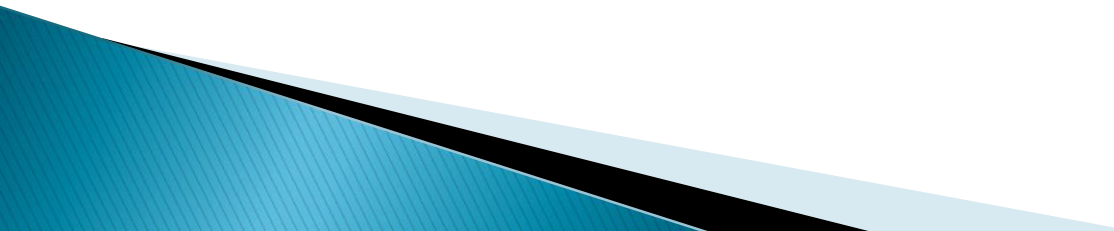
- Konflik yg akan dipersepsikan : kesadaran oleh satu pihak/lebih akan eksistensi kondisi2 yg menciptakan kesempatan untuk timbulnya konflik
- Konflik yg dirasakan (dipersonalisasi) :
pelibatan emosional dlm suatu konflik yg menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi & permusuhan

Maksud

- Keputusan untuk bertindak dlm suatu cara tertentu dlm episode konflik
- Maksud berada diantara persepsi serta emosi & perilaku
- diidentifikasi 5 penanganan konflik
 1. Bersaing : tegas & tdk kooperatif
 2. Berkolaborasi : tegas & kooperatif
 3. Menghindar : tdk tegas & tdk kooperatif
 4. Mengakomodasi : kooperatif & tdk tegas
 5. Kompromi (ditengah2 antara ketegasan & kekooperatifan)

Perilaku

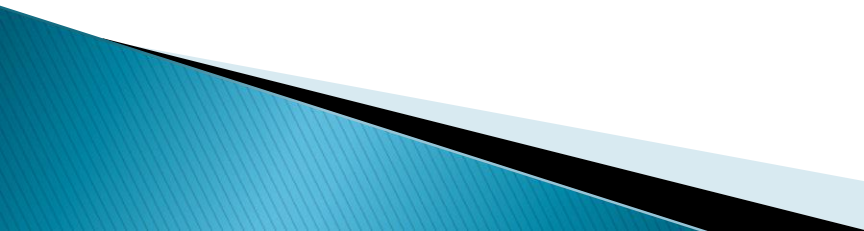
Mencakup pernyataan,
tindakan & reaksi yg dibuat
oleh pihak yg konflik



Hasil

- Jalinan aksi–reaksi antara pihak yg terkait konflik menghasilkan konsekuensi
- Hasil fungsional : konflik bersifat konstruktif, memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreatifitas & inovasi, mendorong keingintauan antara anggota klompok, ketegangan diredakan & memupuk suatu lingkungan evaluasi diri
- Hasil disfungsional : konsekwensi destruksi dari konflik
- Secara umum organisasi yg berhasil menciptakan konflik fungsional adalah dg menghargai perbedaan pendpt & menghukum yg menghindar konflik

Cara untuk menemukan konflik atau sumbernya

- 1. Membuat prosedur penyelesaian konflik** (grievance procedure)
 - Dengan adanya “grievance procedure” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan.
 - Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.
 - 2. Observasi langsung**
 - Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan.
 - Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.
- 



3. Kotak saran (suggestion box)

cukup efektif kemungkinan adanya “fitnah” dari kotak saran

4. Politik pintu terbuka

sering tidak memuaskan adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan

5. Mengangkat konsultan personalia

bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia

6. Mengangkat “ombudsman”

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan.



Metode Untuk Menangani Konflik

1. Mengurangi konflik;

- mendinginkan persoalan terlebih dahulu (cooling thing down).
- Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya.

2. menyelesaikan konflik.

a) Dominasi (Penekanan)

Dominasi dan penekanan mempunyai persamaan makna, yaitu keduanya menekan konflik, dengan memaksanya “tenggelam” ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan yang kalah. Pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam.



Lanjutan...

b. Kompromi

Melalui kompromi mencoba (win-win solution). Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah.

dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik

c. Penyelesaian secara integratif

dengan bantuan tehnik-tehnik pemecahan masalah (problem solving). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan.

Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik

1. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidak puasan.
2. Mengumpulkan keterangan/fakta
Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati
3. Menganalisis dan memutuskan
Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.

4. Memberikan jawaban

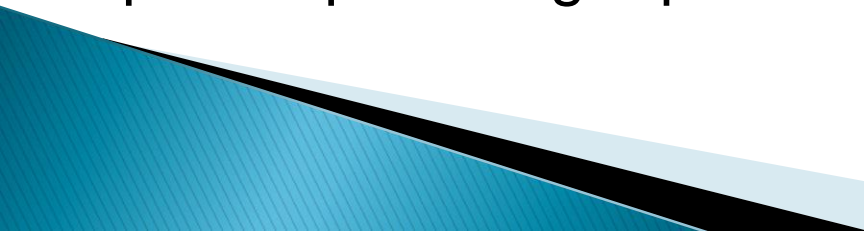
Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini dibertahukan kepada pihak karyawan.

5. Tindak lanjut

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.

6. Pendisiplinan

Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.



Macam-macam Tindakan Pendisiplinan

Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua:

1. pendisiplinan yang bersifat positif

Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang,

2. bersifat negatif.

sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain dengan :

- a. diberi peringatan secara lisan
- b. diberi peringatan secara tertulis
- c. Dihilangkan/dikurangi sebagian haknya
- d. didenda
- e. dirumahkan sementara (lay-off) diturunkan pangkat/jabatannya
- g. diberhentikan dengan hormat
- h. diberhentikan tidak dengan hormat

1. Pengkajian

- Analisa situasi

Identifikasi jenis konflik, siapa yg terlibat & peran masing2.

- Analisa & memastikan isu yg berkembang
jelaskan masalah & prioritas fenomena, tentukan masalah utama.

- Menyusun tujuan

Jelaskan tujuan sfesifik yg akan dicapai

- b. **Identifikasi**
 - Mengelola perasaan
 - Hindari respon fungsional (marah), dimana setiap orang berbeda tiap kata2, ekspresi & tindakan


- c. **Intervensi**
 - Masuk pd konflik yg diyakini dpt diselesaikan dg baik
 - Menyeleksi metode dlm menyelesaikan konflik

- d. **Pelaksanaan**
Penyelesaian secara integratif

X

Signature

Date



References

- ▶ Douglas, LM. (1984) , *the Effevtive Nurse Leader and Menager, Second edition*, St. Louis, the CV Mosby.
- ▶ Ellis,J.R., & Hartley,C.L.(2000).*Managing & coordinating nursing care*. 3 th ed. Philladelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- ▶ Fisher, Simon et all. 2000. *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi untuk Bertindak (edisi bahasa Indonesia)* Jakarta: The British Council, Indonesia.
- ▶ Grant, A.B. & Massey, V.H. (1999). *Nursing Leadership, Management and Research*. Springhouse Co. Pennsylvania.
- ▶ Greenhalgh, Leonard, (1999). “*Menangani Konflik*”. Dalam A.Dale Timpe, (Ed.), *Memimpin Manusia*. Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: PT.Gramedia.
- ▶ Hendriks, William. 2001. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- ▶ Heidjrachman dan Suad, H.(1990). *Manajemen Personalia*. BPFE : Yogyakarta.
- ▶ Huber,. D., (2000). *Leadership and nursing care management* Philadelpia: W.B. Saunders Company.

Terima Kasih

