

## BAB VI

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Identifikasi Bentuk Strategi Manajemen Konflik Kepala Ruang Di RSUD Anwar Medika

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Anwar medika adalah hampir setengahnya kepala ruangan menggunakan bentuk strategi manajemen konflik *compromising*, kemudian *collaborating* dan *accommodating*. Dan kepala ruang di Instalasi Rawat Inap lebih banyak menggunakan 3 bentuk strategi manajemen konflik di ruangannya. Serta ada 2 bentuk strategi manajemen konflik lainnya yang sedikit digunakan oleh kepala ruang yakni bentuk strategi manajemen konflik *avoiding* dan *competing*.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa berdasarkan hasil penelitian (Afifah et al., 2023) di Rumah Sakit Pendidikan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh adalah strategi kompromi yaitu sebanyak 25 responden (69.4%). Strategi kompromi cocok dilakukan pada situasi dimana kedua belah pihak sama-sama memiliki tujuan bersama (Spaho, 2013). Strategi ini menghasilkan *lose-lose situation*, banyak orang memandang strategi kompromi sebagai penyelesaian masalah terbaik karena memiliki tekad yang kuat untuk mencapai tujuan yang sama-sama eksklusif (Marquis & Huston, 2017). Dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Susiladewi & Yanti, 2022) menunjukkan bahwa perawat

mempersiapkan kepala ruangan paling sering menggunakan bentuk strategi kompromi dalam mengelola konflik (85.9%). Hasil penelitian ini didukung oleh sebuah *integrative review* dilakukan untuk menganalisis bentuk strategi manajemen konflik pada perawat profesional dan ditemukan hasil bahwa integrasi/ kompromi merupakan gaya yang paling sering dilakukan perawat profesional dalam berhadapan dan menangani konflik, diikuti dengan akomodasi (Susiladewi & Yanti, 2022). Bentuk strategi manajemen konflik kompromi sangat cocok dilakukan pada situasi dimana tujuan dari masing-masing kelompok yang berkonflik sama-sama penting dan kedua pihak memiliki kepentingan dan kekuatan yang sama (Spaho, 2013). Bentuk strategi ini menekankan pada kedua pihak yang berkonflik dapat mencapai tujuan bersama dimana hubungan antar pihak yang berkonflik tetap terjaga (Altmäe et al., 2013). Hal ini sangat sesuai dengan konflik interpersonal antara perawat pelaksana dengan keluarga, dokter dan perawat manajer dalam situasi pelayanan keperawatan yang menekankan pada kepentingan pasien (Labrague et al., 2018).

Sehingga ketika kepala ruangan menggunakan strategi *compromissing* membuat perawat pelaksana merasa diperhatikan dan diprioritaskan oleh kepala ruangan ketika terjadi konflik. Hal ini dikarenakan memenangkan suatu argumen tidaklah penting namun yang terpenting adalah bagaimana suatu konflik dapat terselesaikan dengan menemukan suatu jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak terkait. Seperti dalam budaya perawat yang ada di RSUD Anwar Medika bahwa Sinergi dengan siapapun

itu cara yang tepat, guna mempercepat mencapai suatu proses tujuan menjadi dapat terwujud. Memang dengan bentuk strategi manajemen konflik *compromising* ini juga memiliki suatu kelemahan yakni salah satu pihak akan merasa dirinya paling berkorban dalam proses menyelesaikan konflik, hal ini dapat terjadi karena salah satu pihak harus menerima keinginannya ada yang tidak bisa terwujud.

## **6.2 Identifikasi Implementatif Manajemen Konflik Kepala Ruang Di RSUD Anwar Medika**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi rawat inap RSUD Anwar Medika adalah hampir seluruh responden mengungkapkan bahwa implementasi manajemen konflik yang telah diterapkan oleh kepala ruang adalah baik.

Kepala ruangan menggunakan manajemen konflik yang konstruktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Jika konflik mengarah pada sesuatu yang menghambat, maka kepala ruang harus mengidentifikasi sejak awal dan secara aktif melakukan intervensi supaya tidak berdampak pada produktivitas dan motivasi kerja (Nursalam, 2014). Tujuan lain dari pengimplementasian manajemen konflik agar bisa menciptakan kesehatan organisasi yang sehat tidak hanya *serve* dalam perubahan lingkungan organisasi, dan juga mampu menyesuaikan diri dan berkembang dalam jangka panjang. Hal ini menjadikan manajemen konflik sebagai alat yang dibutuhkan untuk sebuah lembaga sosial dibidang kesehatan untuk kesehatan untuk terus berkembang dan kompetitif. (Saputra & Alkhusari, 2021). Menciptakan

penyelesaian konflik yang kreatif merupakan strategi manajemen konflik yang efektif. Konflik berdampak baik baik ataupun buruk bergantung pada pengelolaan konflik sendiri (Kristan et al., 2020). Karena apabila suatu konflik apabila tidak dikelola dengan baik maka akan menyebabkan pihak yang berkonflik menjadi tidak harmonis dan akan mengganggu dalam hubungan bekerja di unitnya (Saputra & Alkhusari, 2021). Meskipun begitu, di Indonesia untuk manajemen konflik kurang begitu menjadi perhatian dari berbagai kalangan mungkin dikarenakan konflik itu merupakan sesuatu yang buruk dan merusak. Hal demikian seharusnya menjadi perhatian dimulai dari hal pembelajaran atau pelatihan yang mengajarkan tentang bahwa seseorang hidup itu harus harmonis, selaras dan seimbang (Muspawi, 2021).

Pada dasarnya suatu konflik apabila di manajemen dengan baik dapat merubah suatu pemikiran atau pola pikir yang terjadi di perawat pelaksana. Sama halnya di keseharian seorang kepala ruang dapat dipastikan setiap hari akan menemukan suatu konflik dan itu perlu disikapi dengan baik pula supaya antara pihak yang berkonflik dapat merasa bahwa keinginannya dan keinginan pihak lain yang terlibat konflik menjadi terselesaikan dan tidak menyisakan suatu konflik berulang dikemudian waktu. Sehingga kualitas dari implementatif kepala ruangan menentukan output dari penyelesaian manajemen konflik. Jika output dari penyelesaian manajemen konflik tersebut tidak baik maka akan menghambat dari produktifitas layanan. Sebaliknya, jika output dari manajemen konflik

tersebut baik ataupun sangat baik maka dapat meningkatkan layanan bahkan kepuasan kerja akan meningkat.

### **6.3 Identifikasi Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana Di RSUD Anwar Medika**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Anwar Medika adalah hampir seluruh responden menyatakan bahwa perawat pelaksana merasa akan kepuasan kerja mereka selama berdinam di Instalasi Rawat Inap.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas pekerjaannya yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan dan sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins & Judge, 2009). Kepuasan kerja seorang perawat mencerminkan perasaan atau sikap dari segala sesuatu yang terjadi di lingkungan pekerjaannya (Indonesia & Keperawatan, 2009).

Setiap individu perawat berpersepsi akan kepuasan kerja berdasarkan apa yang dirasakannya. Yang dimana kepuasan kerja ini dipengaruhi banyak faktor, mulai dari faktor internal hingga faktor eksternal. Jika kepuasan kerja menurun maka tidak menutup kemungkinan akan menurunnya suatu kualitas layanan. Kepuasan kerja seorang perawat ini memang perlu diperhatikan terutama dalam hal harapan-harapan seorang perawat seperti upah yang baik, jenjang karir yang jelas atau promosi bagi perawat yang memiliki kemampuan lebih dalam manajemen suatu unit / ruangan, adanya tunjangan-tunjangan tertentu yang dapat berakibat pada meningkatnya suatu kepuasan kerja seorang perawat. Tidak hanya itu perlu dilakukannya supervise dalam keperawatan supaya perawat merasa ada yang mengawasi dan akan melakukan sesuatu yang optimal guna meningkatkan rasa puas dan nyaman terhadap pasien yang sedang dirawat. Dalam hal ini kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh adanya *Standart Operating Procedur* yang jelas dan tidak tumpang tindih sehingga semua jelas mana yang harus dilakukan dan dilarang. Dan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seorang perawat adalah rekan kerja dalam berdinamis atau rekan kerja dalam menyelesaikan sesuatu di unitnya berdinamis. Serta yang terakhir adalah masalah komunikasi yang terjadi antara perawat dan kepala ruang dalam interaksi di unitnya apakah baik atau bahkan ada masalah didalam komunikasi/ interaksi antara kepala ruang dan perawat pelaksana.



#### 6.4 Analisis hubungan bentuk strategi manajemen konflik kepala ruang dengan implementatif strategi manajemen konflik kepala ruang di RSUD Anwar Medika

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Anwar Medika adalah menyatakan bahwa kepala ruangan menggunakan bentuk strategi *compromissing*. Pada penerapan bentuk strategi *compromissing* ini kepala ruang akan mengumpulkan pihak-pihak yang berkonflik untuk bisa diajak berkompromi. Setelah itu dilakukan pertemuan. dalam pertemuan tersebut masing-masing boleh menyampaikan pendapatnya masing-masing. Dari banyaknya pendapat, maka akan diambil jalan tengah yang terbaik dan tidak merugikan semua pihak. Pada penerapan bentuk strategi *compromissing* ini cukup sulit namun jika kepala ruang dapat memaksimalkan penerapannya maka dapat diterapkan dengan baik.

Mengkompromikan atau *Compromissing* : Strategi berkompromi ini merupakan strategi yang menggunakan pendekatan “lose – lose” atau “kalah – kalah” dimana semua pihak yang sedang dalam konflik bersedia untuk mengalah atau tidak mendapatkan apa yang sebenarnya mereka inginkan demi menjaga hubungan dan kepentingan bersama. Strategi ini biasanya digunakan pada saat kedua belah pihak ingin bekerjasama dan memiliki tujuan yang sama pentingnya serta kekuatan yang setara. Agar dapat sukses menjalankan strategi kompromi maka yang diperlukan antara lain menemukan jalan tengah dan mengevaluasi permasalahan (Wirawan, 2010).

Dalam suatu unit yang dipimpin oleh seorang kepala ruang, dapat dipastikan bahwa adanya konflik diruangan itu akan membuat perawat pelaksana menilai bagaimana seorang kepala ruang yang berperan sebagai ujung tombak dalam menyelesaikan konflik. Kepala ruang harus dapat menjadi penengah pada konflik yang terjadi di ruangnya. Dan bentuk strategi manajemen konflik *compromising* diterapkan dengan optimal maka perawat pelaksana akan menilai bahwa kepala ruangnya telah berhasil atau kepala ruangnya telah menjalankan strategi manajemen konflik dengan baik.

#### **6.5 Analisis hubungan bentuk strategi manajemen konflik kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD Anwar Medika**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Anwar Medika adalah menyatakan bahwa kepala ruangan menggunakan bentuk strategi *compromising*. Pada penggunaan strategi *compromising* kepala ruang dapat menyelesaikan konflik dengan upaya mencapai kompromi, ketika masing-masing pihak yang terlibat menurunkan atau mengurangi tuntutan, kepentingan, keinginan, atau kehendaknya sehingga menghasilkan titik temu yang dapat diterima keduanya sehingga dapat menyelesaikan konflik dengan *output positive* yang akan membuat perawat pelaksana merasa puas dengan kerja mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Andika Sasmita Saputra dengan judul Manajemen Konflik Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di RSUD Palembang menunjukkan bahwa



tidak ada hubungan kompetisi (P-Value = 0.134) dan menghindar (P-Value = 0.084) dengan kinerja tenaga kesehatan. Dan ada hubungan bentuk strategi manajemen konflik kolaboratif (P-Value = 0.034), kompromi (P-Value = 0.015). dan bentuk strategi manajemen konflik akomodasi (P-Value = 0.002) dengan kinerja tenaga kesehatan (Saputra & Alkhusari, 2021). Gaya manajemen konflik berimplikasi terhadap kepuasan bekerja dan keinginan bekerja staf perawat. Perawat manajer di bangsal rawat inap lebih banyak mengadopsi gaya manajemen konflik bertujuan dalam memonitoring kesalahan dan mengintervensi untuk memperbaiki kesalahan dan hal ini memiliki implikasi negative terhadap kepuasan kerja staf perawat (Morsiani et al., 2017)

Penjelasan diatas bahwa tidak semua bentuk strategi manajemen konflik yang telah diterapkan dapat menentukan suatu kepuasan dari perawat pelaksana dan bentuk strategi manajemen konflik bukan menjadi satu-satunya faktor yang penting dalam menilai kepuasan kerja perawat. Karena kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor meliputi gaji, beban kerja, teman sejawat, promosi, *contingent reward*, fasilitas, insentif dan asuransi yang diperoleh dari rumah sakit sehingga perawat dapat merasa puas akan kerja mereka.

## **6.6 Analisis hubungan implementatif strategi manajemen konflik kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD Anwar Medika**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Instalasi Rawat Inap RSUD Anwar Medika adalah implementatif strategi manajemen konflik yang telah diterapkan oleh kepala ruang selama ini ialah baik. Pada proses penerapan suatu bentuk strategi manajemen konflik ini harus mengenali unit yang dipimpin dan jenis konflik sehingga dapat menentukan langkah yang akan diambil oleh kepala ruang untuk menyelesaikan konflik yang sedang terjadi di ruang atau unitnya untuk mencapai kesepakatan bersama sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat yang dapat dipengaruhi banyak faktor yang salah satunya adalah atasan/ pimpinan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Andi Kinarkas Argapati dengan judul Gambaran Kepuasan Kerja Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar yang menunjukkan pada tingkat kepuasan kerja perawat bahwa dari 130 orang responden terdapat 79 responden (60.8%) yang merasa puas dan 51 responden (39.2%) yang merasa tidak puas. Tingkat kepuasan ini berdasarkan aspek minat, ketentraman kerja, keterampilan, interaksi sosial perawat dengan atasan, interaksi sosial antar perawat, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, gaji, jaminan sosial, tunjangan, dan promosi. Untuk kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang, kepuasan kerja merupakan respon aktif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Sedangkan dalam pandangan islam kepuasan kerja itu terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu

orang lain dalam meringankan pekerjaannya, karena sebaik-baiknya manusia adalah yang berguna bagi orang lain.

Dengan kemampuan implementasi manajemen konflik yang baik, level konflik moderat antar kelompok dalam suatu organisasi dapat menggerakkan motivasi, kreativitas, inovasi, dan inisiatif serta dapat meningkatkan kinerja. Namun, konflik yang terlalu tajam dapat menimbulkan efek yang tidak diinginkan seperti permusuhan, sulitnya bekerja sama dan selanjutnya berdampak pada penurunan kinerja (Griffin, 2004). Robbins dan Hakim (2008) dalam Hubber (2010) juga mengemukakan bahwa dampak fungsional dari konflik dapat berupa peningkatan kinerja kelompok. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, rangsangan kreativitas dan inovasi, dorongan rasa ingin tahu dan penciptaan lingkungan untuk evaluasi dari pada perubahan. Sebaliknya, jika suatu kelompok tidak memiliki konflik, anggota-anggotanya dapat merasa lengah dan apatis sehingga kinerja dan inovasi kelompok akan memburuk (Griffin, 2004). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sesama antara pimpinan dengan sesama karyawan (Ali Chaerudin, 2020)

Ketika kemampuan manajemen konflik dalam suatu kelompok atau organisasi baik, maka konflik tersebut memberikan dampak fungsional yang menimbulkan emosi senang atau positif pada seseorang terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerja dapat timbul dan tercapai. Sebaliknya, manajemen konflik yang buruk akan menghasilkan dampak

disfungsional yang tidak diinginkan sehingga menimbulkan emosi negatif pada seseorang terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerja tidak tercapai.

