

## Strategi apa yang Diterapkan Perawat Manager Dirumah Sakit dalam Memanajemen Konflik? *A Systematic Riview*

### *What Strategies do Nurse Managers Apply in Hospitals in Managing Conflict? A Systematic Review*

Agnes Feria DKD<sup>1\*</sup>, Cicilia Ika Wulandari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Pasca Sarjana STIK Sint Carolus Jakarta JL. Salemba Raya No 41; Jakarta Pusat 10440 ; Indonesia | [agnesferia46@gmail.com](mailto:agnesferia46@gmail.com)

<sup>2</sup>Program Pasca Sarjana STIK Sint Carolus Jakarta JL. Salemba Raya No 41; Jakarta Pusat 10440; Indonesia | [ciciliaikawulandari@gmail.com](mailto:ciciliaikawulandari@gmail.com)

\*Korespondensi Penulis : [agnesferia46@gmail.com](mailto:agnesferia46@gmail.com)

#### Abstrak

**Latar belakang:** Manajer perawat di rumah sakit mengalami banyak jenis konflik yang berdampak terhadap standar pelayanan di rumah sakit. Oleh sebab itu diperlukan manajemen konflik dan resolusi konflik yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan.

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen konflik yang digunakan perawat manager di rumah sakit.

**Metode:** Penelitian ini merupakan *systematic riview* menggunakan *preffered reporting item for systemtic riviews and meta-analysis (PRISMA)* dengan platform Zotero perangkat lunak dalam tinjauan sistematis. Penelitian ini menggunakan strategi PICO dalam menelusuri artikel pada data base elektronik PubMed, Science Direct dan Wiley Online Library menggunakan kata kunci (*Conflict Management Strategy*) OR (*Conflict Handling*) AND (*Nurse Manager*) AND (*Hospital*).

**Hasil:** Berdasarkan hasil seleksi artikel didapatkan empat artikel yang dilakukan *critically reviewed*. Hasil eksplorasi didapatkan hasil tema analisis yaitu penerapan strategi manajemen konflik perawat manager di rumah sakit.

**Kesimpulan:** Dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh perawat manager di rumah sakit terdiri dari 5 dimensi yaitu *competing, collaborating, avoiding, compromising* dan *accommodating*. Namun strategi manajemen konflik *Compromising* dan *Accomodating* menjadi pilihan yang baik dalam menyelesaikan masalah yang ada di rumah sakit. Diharapkan rumah sakit dapat mendukung dalam membangun landasan untuk mempertahankan lingkungan kerja yang berkembang berdasarkan praktik berbasis bukti dalam memanjeemen konflik yang ada.

**Kata Kunci:** Perawat Manajer; Rumah Sakit; Strategi Manajemen Konflik

#### Abstract

**Introduction:** Nurse managers in hospitals experience many types of conflict that impact the standard of service in the hospital. Therefore, appropriate conflict management and conflict resolution are needed to improve service performance.

**Objective:** This research aims to explore the conflict management strategies used by nurse managers in hospitals.

**Method:** This research issystematic riview using preffered reporting item for systemtic riviews and meta-analysis (PRISMA) withplatform So software under systematic review. This research uses the PICO strategy in searching articles in electronic data basesPubMed, Science Direct andWiley Online Library using keywords(*Conflict Management Strategy*) OR (*Conflict Handling*) AND (*Nurse Manager*) AND (*Hospital*).

**Result:** Based on the results of the article selection, four articles were obtainedcritically reviewed. The results of the exploration resulted in the theme of analysis, namely the application of conflict management strategies for nurse managers in hospitals.

**Conclusion:** It can be concluded that the conflict management strategy carried out by nurse managers in hospitals consists of 5 dimensions, namely*competing, collaborating, avoiding, compromising* and*accommodating*. However, conflict management strategies*Compromising* and*Accomodating* be a good choice in solving existing problems in the hospital. It is hoped that hospitals can support in building a foundation to maintain a thriving work environment based on evidence-based practices in managing existing conflicts.

**Keywords:** Conflict Management Strategy; Hospital; Nurse Manager

## PENDAHULUAN

*Myers-Briggs Assessment* dan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* menyebutkan bahwa karyawan di Amerika Serikat menghabiskan 2,1 jam per minggu untuk terlibat dalam konflik, yang setara dengan sekitar 359 miliar dolar gaji yang dibayarkan (berdasarkan pendapatan rata-rata per jam) (1). Konflik yang tidak dikelola dengan tepat dapat menimbulkan kerugian dan berhubungan dengan pergantian pekerja dan ketidakhadiran, menurunnya komitmen, dan meningkatnya pengaduan dan keluhan (2). Ketika dikelola secara efektif, konflik dapat memfasilitasi kemajuan dan meningkatkan kepercayaan dan hubungan profesional di tempat kerja, yang dapat meningkatkan produktivitas dan optimalisasi hasil akhir (3).

Tinjauan literatur menunjukkan dalam 10 tahun terakhir terjadi penurunan minat terhadap penelitian tentang manajemen konflik dalam layanan kesehatan di rumah sakit (3). Perawat merupakan kelompok profesional kesehatan terbesar dan secara rutin dihadapkan pada masalah kompleks yang melibatkan konflik antara staf dan pasien (4). Konflik dapat muncul sebagai akibat dari beberapa elemen seperti kompleksitas organisasi, ekspektasi peran yang berbeda-beda, persaingan antar departemen, kendala dalam proses pengambilan keputusan, persaingan atas sumber daya yang terbatas, batasan pekerjaan yang tidak jelas, dan perbedaan kepribadian (3). Maka diperlukan peran manajer keperawatan dalam memajemen konflik.

Manajer perawat di rumah sakit mengalami banyak jenis konflik yang sama seperti karyawan di bidang lain (5). Banyak manajer perawat yang ditunjuk berdasarkan keahlian klinis mereka dalam merawat pasien dan seberapa baik mereka bergaul dengan anggota tim (6). Manajer perawat mungkin tidak sepenuhnya siap untuk mengelola konflik di lingkungan kerja secara efektif. Setiap hari, manajer perawat dihadapkan pada tantangan situasi konflik yang mengganggu alur kerja (1,7,8). Konflik mungkin timbul dengan staf, pasien, keluarga atau orang terdekat, dokter, staf tambahan, vendor, dan pemimpin lain dalam organisasi (9). Semua perawat, apapun posisinya, harus mengelola konflik secara efektif untuk menyediakan lingkungan yang merangsang pertumbuhan pribadi dan memastikan perawatan pasien yang berkualitas (4).

Konflik yang belum terselesaikan mempunyai banyak dampak buruk terhadap kepuasan, dan keselamatan pasien (10). Di rumah sakit saat ini, retensi perawat dan manajer perawat merupakan tantangan yang signifikan (1). Dalam beberapa kasus, pemimpin perawat mungkin meninggalkan organisasi karena konflik yang belum terselesaikan, sehingga berkontribusi terhadap pengurangan manajer perawat yang merupakan kekhawatiran utama rumah sakit (11). Investasi waktu, modal, dan sumber daya lainnya yang besar dikeluarkan untuk merekrut, mempekerjakan, mengarahkan, dan membimbing manajer perawat baru, namun jika manajer perawat yang baru direkrut meninggalkan posisinya atau organisasinya, kerugian finansial dan operasional yang signifikan akan terjadi (12). Selain itu, moral staf unit dan produktivitas tim dapat terkena dampak negatif, yang dapat berdampak pada pengalaman pasien dan kualitas pemberian layanan (11).

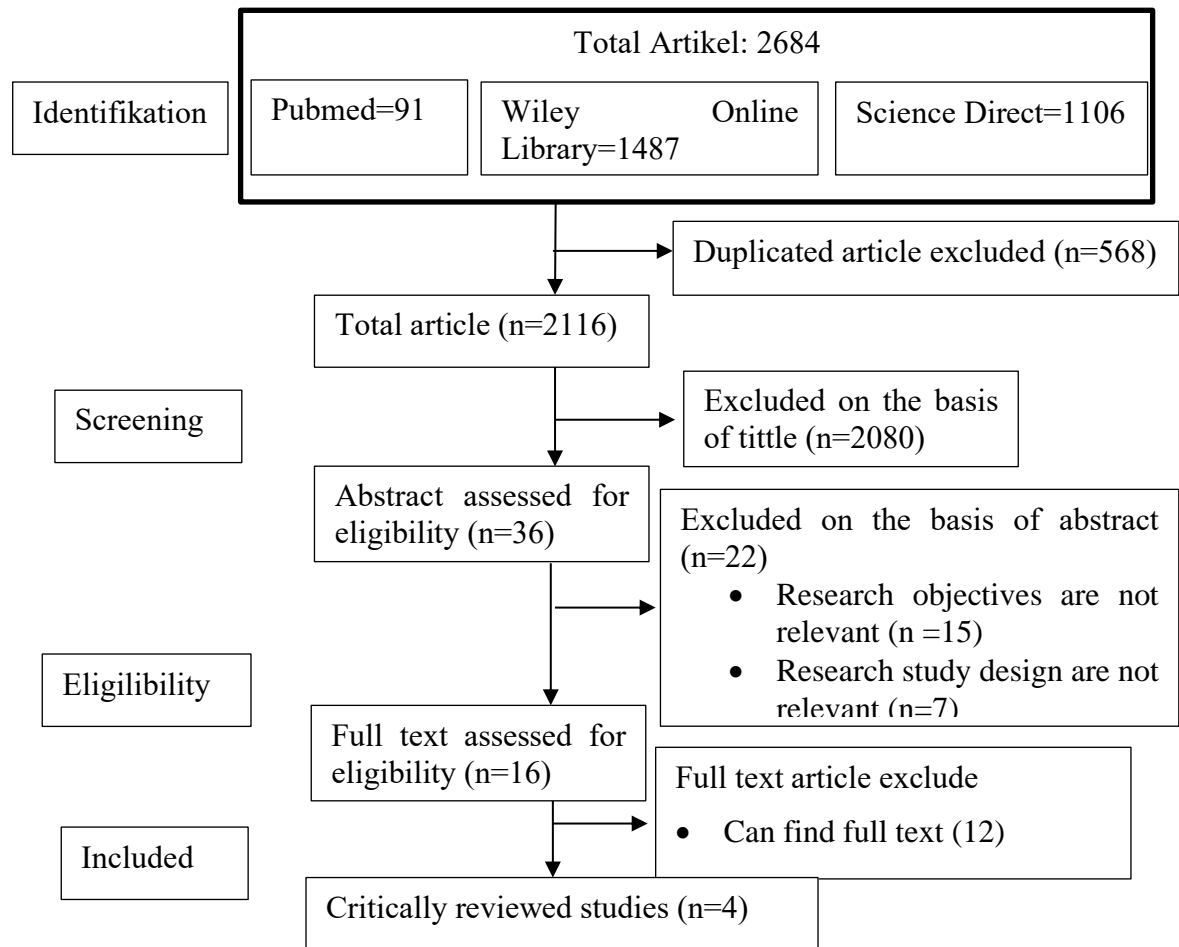
Manajemen konflik menjadi aspek integral dan penting dari aktivitas organisasi layanan kesehatan khususnya di rumah sakit (4). Manajemen konflik dapat dilakukan berbagai cara, salah satunya yang terbukti efektif dengan 6 langkah *assertive training* (13). Masih banyak lagi manajemen konflik yang perlu dioptimalkan. Namun, pemilihan manajemen konflik yang baik masih menjadi isu yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Oleh sebab itu diperlukan manajemen konflik dan resolusi konflik yang tepat untuk meningkatkan kerja sama antara staf, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses layanan kesehatan, termasuk pasien. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen konflik yang digunakan perawat manager di rumah sakit.

## METODE

Penelitian ini merupakan *systematic rievew* menggunakan *preffered reporting item for systemtic rievews and meta-analysis (PRISMA)* dengan *platform Zotero* perangkat lunak dalam tinjauan sistematis. Penelitian ini menggunakan strategi PICO dalam menelusuri artikel pada data base elektronik *PubMed*, *Science Direct* dan *Wiley Online Library* menggunakan kata kunci (*Conflict Management Strategy*) OR (*Conflict Handling*) AND (*Nurse Manager*) AND (*Hospital*).

Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi : (1) artikel diterbitkan dalam rentang tahun 2019 – 2024, (2) tujuan artikel menggambarkan strategi manajemen konflik perawat manager, (3) artikel diterbitkan dalam bahasa inggris, (4) mencantumkan strategi manajemen konflik pada judul artikel, (5) artikel menggunakan desain penelitian deskriptif, *cross-sectional* dan *mix-methode*. Kriteria eksklusi: (1) Desain penelitian *randomized control trial*, *systematic rievew*, *literature rievew* dan *meta-analysis*.

Artikel yang telah teridentifikasi di ekspor kedalam platform *Zotero* kemudian diseleksi berdasarkan tahun, duplikasi, judul, abstrak, teks lengkap dan desain penelitian. Kemudian peneliti melakukan *critical appraisal* menggunakan instrument *Appraisal tool for Cross-Sectional Studies*. Berikut digambarkan diagram *PRISMA* dalam alur seleksi artikel (Gambar 1).



Gambar 1. Diagram PRISMA

**HASIL**

Berdasarkan hasil seleksi artikel diketahui bahwa setelah memasukkan keyword ke dalam data base yang telah ditentukan, didapatkan hasil identifikasi artikel sebanyak 2684 artikel, sebanyak 91 artikel didapatkan dari Pubmed, 1487 artikel dari Wiley Online Library, dan 1106 Artikel dari Science Direct. Selanjutnya peneliti melakukan skrining artikel, terdapat 568 artikel duplikat dari data base sehingga tersisa sebanyak 2116 artikel.

Selanjutnya peneliti menseleksi berdasarkan judul artikel, dikeluarkan sebanyak 2080 artikel yang tidak berkaitan dengan strategi manajemen konflik, sehingga tersisa sebanyak 36 artikel. Kemudian sebanyak 15 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan tujuan penelitian dan sebanyak 7 artikel dikeluarkan karena metode penelitian tidak sesuai. Sehingga tersisa sebanyak 16 artikel. Dari 16 artikel, sebanyak 12 artikel tidak ditemukan paper full text, sehingga tersisa 4 artikel yang sesuai dengan tujuan dan kriteria dalam penelitian ini yang dilakukan *critically reviewed*.

**Karakteristik Artikel yang Disertakan**

Hasil telusur empat artikel, tiga diantaranya menggunakan desain *cross sectional* studi dan satu artikel menggunakan desain deskriptif korelasi yang digambarkan pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Artikel

Penulis dan Tahun	Tujuan	Desain	Hasil	Tema Penerapan Strategi Manajemen Konflik Perawat Manager Di Rumah Sakit
Abdelazeema et al (2020)(14)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara strategi manajemen	<i>descriptive correlational</i>	Berdasarkan kategori strategi manajemen konflik yang tinggi, tidak ada perawat manager	1. <i>Accomodating</i> 2. <i>Compromising</i> 3. <i>Avoiding</i> 4. <i>Collaborating</i>

	konflik yang digunakan kepala ruangan dengan <i>Vertical Dyad Linkage</i> pada perawat		menerapkan strategi <i>competing</i> , sebanyak 3,2% menerapkan <i>collaborating</i> , 22,6% <i>avoiding</i> , 51,6% <i>compromising</i> , dan 67,7% <i>accomodating</i> .	5. <i>Competing</i>
Bashir et al (2022)(15)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen konflik yang digunakan.	<i>descriptive cross-sectional</i>	Strategi manajemen konflik yang paling banyak digunakan adalah <i>compromising</i> (7,73), <i>avoiding</i> (7,53), <i>accommodating</i> (7,13), <i>collaborating</i> (4,80) dan <i>competing</i> (2,80).	1. <i>Compromising</i> 2. <i>Avoiding</i> 3. <i>Accommodating</i> 4. <i>Collaborating</i> 5. <i>Competing</i>
Dewi et al (2022)(16)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi perawat terhadap manajemen konflik yang diterapkan oleh kepala ruangan	<i>descriptive and cross-sectional</i>	Strategi manajemen konflik yang digunakan <i>compromising</i> (87,3%), <i>acomodating</i> (82,0%), <i>avoiding</i> (44,0%), <i>collaborating</i> (85,75%) dan <i>competing</i> (56,95%).	1. <i>Compromising</i> 2. <i>Accommodating</i> 3. <i>Collaborating</i> 4. <i>Competing</i> 5. <i>Avoiding</i>
Abqariah et al (2023)(17)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan strategi manajemen konflik dengan kepuasan kerja perawat	<i>cross-sectional</i>	Strategi manajemen konflik yang paling banyak digunakan adalah <i>avoiding</i> (133 responden), <i>compromising</i> (126), <i>collaborating</i> (123), <i>accomodating</i> (118) dan <i>competing</i> (105).	1. <i>Avoiding</i> 2. <i>Compromising</i> 3. <i>Collaborating</i> 4. <i>Accommodating</i> 5. <i>Competing</i>

## PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini mengeksplorasi strategi manajemen konflik yang diterapkan oleh perawat manajer di rumah sakit. Strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh perawat manajer terdiri dari 5 dimensi yaitu *competing*, *collaborating*, *avoiding*, *compromising* dan *accommodating*. Berdasarkan hasil temuan literature, dua dari empat artikel menjelaskan bahwa strategi manajemen konflik yang paling banyak dilakukan oleh perawat manajer dirumah sakit adalah *Compromising* dan *Accommodating*.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al dan Bashir et al menunjukkan bahwa bahwa perawat manajer menggunakan *compromising* sebagai strategi manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik di lingkungan kerja (15,16). Penelitian lain juga menyatakan bahwa perawat pelaksana akan berasumsi bahwa pemimpin mereka sering kali menggunakan strategi manajemen konflik kompromi (18). Strategi kompromi menempatkan seseorang pada posisi moderat, yaitu menyeimbangkan kepentingan dirinya dan orang lain (17). Selain itu menurut Almuhammad strategi *compromising* yang digunakan antara dua pihak yang berkonflik bertujuan untuk saling mendengar pendapat, dan menerima segala kekeliruan dan kesalahan untuk menciptakan penyelesaian konflik yang efektif (19). Strategi *compromising* cocok digunakan dalam konflik yang melibatkan pihak-pihak yang berbeda tujuan namun memiliki kekuatan yang sama (16). Kekuatan utama dari strategi *compromising* terletak pada proses yang demokratis dan tidak ada pihak yang akan rugi atau berkorban (15). Strategi *compromising* dapat dilakukan dalam berbagai situasi seperti ketika tujuan cukup penting tetapi tidak sebanding dengan usaha atau potensi gangguan yang terlibat dalam penggunaan mode asertif, bila masalahnya terlalu rumit, ketika tujuan perlu dicapai dalam jangka waktu tertentu (12).

Berdasarkan hasil penelitian ini, strategi *accommodating* menempati urutan kedua setelah strategi *compromising* dalam manajemen konflik di rumah sakit (14,16). Strategi *accomodating* adalah strategi pengelolaan konflik yang mengutamakan pihak lain dibandingkan diri sendiri (14). Strategi *accomodating* cenderung rela mengorbankan kepentingannya demi kepentingan orang lain dan menghasilkan suasana damai yang ditandai dengan menyetujui pendapat orang lain tanpa berpikir kritis (16). Menurut Abdelazeem strategi *accommodating* dilakukan karena perawat manajer yang memiliki konflik berusaha menghindari stres dan ketegangan yang mungkin timbul dari situasi konflik dan ingin menjauh dari perasaan tidak nyaman dalam menyelesaikan konflik (14).

Temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik yang paling jarang digunakan oleh perawat manajer adalah strategi *competing*. *Competing* merupakan strategi menang-kalah dengan

mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain serta mengejar keinginan yang digunakan oleh kaum individualis (17). Salah satu ciri dari manajemen konflik yang bersaing adalah memaksakan solusi, artinya seseorang atau kelompok yang berkuasa menentukan hasilnya (20). Hasil penelitian Abqiriah et al menjelaskan bahwa manajemen konflik *competing* tidak cocok untuk permasalahan yang kompleks karena solusi yang diperoleh hanya memuaskan salah satu pihak dan memaksa pihak lain untuk menerimanya karena pihak yang memberikan solusi mempunyai posisi atau kekuasaan yang lebih tinggi dan kuat (17). Strategi *competing* menunjukkan bahwa kepala perawat/perawat manajer tidak sadar dan kurang terampil dalam menggunakan kekuatan yang dimilikinya (14). Hasil penelitian wulandari et al mendapatkan bahwa manajemen konflik dapat dilakukan dengan komunikasi efektif terpadu, manajer perlu memiliki wawasan luas untuk mencegah konflik, dan menciptakan lingkungan kerja kondusif (21). Manajemen konflik oleh manajer keperawatan merupakan salah satu kompetensi yang penting dimiliki di pelayanan Rumah Sakit dalam meningkatkan standar pelayanan dan kepuasan pasien.

## KESIMPULAN

Strategi manajemen konflik oleh perawat manager merupakan hal yang sangat penting dalam pelayanan di rumah sakit. Berdasarkan hasil penelitian ini strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh perawat manajer dirumah sakit terdiri dari 5 dimensi yaitu *competing*, *collaborating*, *avoiding*, *compromising* dan *accommodating*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa hasil eksplorasi artikel menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik *Compromising* dan *Accomodating* menjadi pilihan yang baik dalam menyelesaikan masalah yang ada di rumah sakit.

## SARAN

Penelitian lebih lanjut diperlukan dalam menentukan faktor yang mempengaruhi strategi manajemen konflik perawat manajer rumah sakit. Studi-studi yang ditinjau dalam naskah ini menunjukkan implikasi yang luas bagi disiplin ilmu lain dalam layanan kesehatan untuk mempelajari manajemen konflik. Diharapkan rumah sakit dapat mendukung dalam membangun landasan untuk mempertahankan lingkungan kerja yang berkembang berdasarkan praktik berbasis bukti dalam memanaejemen konflik yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Black J. Conflict Management and Team Building as Competencies for Nurse Managers to Improve Retention. In 2018. Available from: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:262727398>
- Gokoglan E, Ozen Bekar E. The relationship between nurse managers' personality traits and their conflict management strategy preferences. *J Nurs Manag.* 2021 Jul;29(5):1239–45.
- Delak B, Širok K. Physician-nurse conflict resolution styles in primary health care. *Nurs open.* 2022 Mar;9(2):1077–85.
- Al-Hamdan Z, Nussera H, Masa'deh R. Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *J Nurs Manag.* 2016 Mar;24(2):E137-45.
- Kantek F, Yesilbas H. Conflict in nursing studies: A bibliometric analysis of the top 100 cited papers. *J Adv Nurs.* 2020 Oct;76(10):2531–46.
- Moeta ME, Du Rand SM. Using scenarios to explore conflict management practices of nurse unit managers in public hospitals. *Curationis.* 2019 Jun;42(1):e1–11.
- Al-Hamdan Z, Norrie P, Anthony D. Conflict management styles used by nurses in Jordan. *J Res Nurs [Internet].* 2014;19(1):40–53. Available from: <https://doi.org/10.1177/1744987112466085>
- Vivar CG. Putting conflict management into practice: a nursing case study. *J Nurs Manag.* 2006 Apr;14(3):201–6.
- Grubaugh ML, Flynn L. Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork. *J Nurs Adm.* 2018;48(7–8):383–8.
- Alan H, Gül D, Baykal Ü. The relationship between the conflict management strategies and ethical leadership behaviours of nurse managers perceived by nurses. *J Nurs Manag.* 2022 Oct;30(7):2370–8.
- Patton C. Conflict in healthcare: A literature review. 2014;
- Linda Roussel, Richard J. Swansburg RCS. *Management and Leadership for Nurse Administrators.* fourth edi. Jones & Bartlett Publisher; 2021.
- Wulandari CI, Wihardja H. Penguatan Implementasi Manajemen Konflik dan Teknik Asertif dalam Keperawatan di RSUD Antonius Pontianak. *Literasi J Pengabdian Masyarakat dan Inov [Internet].* 2022; Available from: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:255117011>
- Abdelazeem S, Mohamed H, Emad H. Conflict Management Strategies Utilized by Nurse Managers and its Relationship to Vertical Dyad Linkage with Nurses. *Port Said Sci J Nurs.* 2020;7.
- Bashir K, Bashir N, Shahzadi A, Ashraf A. Conflict Management Strategies of Nurses Distributed

- according to the Age and Length of Time in Position: Conflict Management Among Nurses. *NURSEARCHER (Journal Nurs Midwifery Sci.* 2022;11–5.
16. Rosita Candra Dewi R, Yanti NPED, Mei Rahajeng I MSKK. Nurses' Perceptions About Conflict Management Strategy of Head Nurse. *NHSJ.* 2022;2(3).
  17. Abqariah, Hajjul Kamil SRJ. The Relationship between Conflict Management Strategy and Nurse Job Satisfaction at the Pidie District General Hospital, Indonesia. *Int J Adv Multidiscip Res Stud.* 2023;3(1):705–7.
  18. Purba, J. R., & Fathi A. *Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik Kepala Ruangan di Instalasi Rindu A RSUP H Adam Malik Medan.* Univ Sumatera Utara. 2017;
  19. Almuhajir A. Conflict Management: Building the Dynamics of Leadership in Islamic Educational Institutions. *Dev Stud Educ Manag Leadersh.* 2022;1:21–38.
  20. Adigwe OP, Mohammed ENA, Onavbavba G. Preventing and Mitigating Inter-Professional Conflict Among Healthcare Professionals in Nigeria. *J Healthc Leadersh.* 2023;15:1–9.
  21. Ika C, Novieastari E, Nuraini T. The role of a head nurses in preventing interdisciplinary conflicts. *Enfermería Clínica.* 2019;29 Suppl 2.