

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENERIMAAN KEBIJAKAN DAN KUNCI MENCIPTAKAN IKLIM KERJA YANG HARMONIS (STUDI LAPANGAN DI KLINIK JALUR FARMA KOTA SUKABUMI)

Tri Betawihanta^{1*}

^{1*} Magister Manajemen, Konsentrasi Rumah Sakit, Universitas Islam Bandung

*Surel : Tribetawihanta@yahoo.co.id

Abstrak

Kebijakan baru pada suatu perusahaan dapat menimbulkan berbagai konflik baik itu secara vertikal maupun horizontal. Konflik tersebut menjadi wajar karena setiap manusia memiliki sifat, sikap, pikiran, dan sudut pandang tersendiri terhadap suatu hal. Adanya konflik dapat di kurangi keberadaannya dengan memerhatikan suatu peraturan terhadap masalah tersebut atau disebut manajemen konflik. Pada lingkup terkecil seperti lingkup ruang kerja pada klinik dapat diciptakan beberapa hal untuk menerapkan manajemen suatu masalah. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana Manajemen Konflik yang dipilih oleh Klinik Jalur Farma untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis dan sesuai tujuan perusahaan dari setiap kebijakan yang ada. Penelitian dilakukan di Klinik Jalur Farma Sukabumi dengan metode penelitian observasi dan wawancara serta Manajemen Klinik serta personal karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi adalah salah satu faktor terbesar penyumbang konflik dalam suatu perusahaan. Rantai jaringan komunikasi di perusahaan harus disusun dengan efektif dan baik yaitu memastikan sistem tersebut berjalan tanpa ada satu jaringan yang terhambat atau putus dari jaringan. Setelah setiap orang di perusahaan mengetahui apa yang harus di komunikasikan, kapan mengomunikasikan, dan kepada siapa mereka harus berkomunikasi mengenai masalah-masalah pekerjaannya. Semakin jelas dan efisien alur komunikasi, semakin sempit pula celah dari konflik untuk terjadi.

Kata kunci: Manajemen Konflik, kebijakan organisasi, iklim kerja

PENDAHULUAN

Dalam dunia persaingan yang semakin ketat sekarang ini, suatu iklim kerja yang sehat menjadi salah satu kunci untuk suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bersaing dan berkembang. Iklim kerja yang sehat ditandai adanya hubungan yang harmonis di dalam organisasi atau perusahaan tersebut baik secara horizontal maupun secara vertikal. Tidak jarang suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat bertahan menghadapi suatu tantangan yang ada dikarenakan adanya konflik yang terjadi di dalamnya. Di antara konflik yang sering muncul dapat dikarenakan adanya suatu keputusan dan kebijakan yang dibuat untuk mengatur keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Beberapa fenomena yang terjadi di Klinik Jalur Farma dimana karyawan mulai berani untuk melanggar kebijakan (konflik vertikal), bekerja tidak sesuai dengan aturan yang ada, memprovokasi karyawan lain untuk tidak menjalankan kebijakan baru dan juga terjadi perselisihan di antara karyawan dikarenakan adanya perbedaan pendapat (konflik horizontal). Konflik-konflik yang terjadi mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan dan menurunnya kualitas pelayanan kepada pasien. Keadaan seperti ini mengakibatkan organisasi atau perusahaan mengalami kerugian. Fenomena yang terjadi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya penghargaan yang diterima oleh karyawan, merasa kebijakan yang lama sudah dikuasai atau nyaman sehingga tidak mau menjalankan kebijakan yang baru. Khususnya terkait penghargaan, jika penghargaan yang diterima oleh

karyawan sudah sesuai atau cukup memuaskan maka karyawan akan melakukan semua pekerjaan sesuai standar operasional dan kebijakan yang selalu diperbaharui. Sebaliknya jika karyawan merasa penghargaan yang diterimanya belum cukup, maka setiap adanya kebijakan yang baru dianggap hanya sebagai tuntutan dan beban untuk karyawan tersebut.

Kebijakan merupakan beberapa kumpulan naskah atau rancangan yang dijadikan suatu pedoman dan rencana dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau pekerjaan di dalam menyelesaikan permasalahan yang di hadapi. (Ramdhani, 2017) Kebijakan memiliki perbedaan dengan peraturan dan juga hukum baik secara arti maupun secara maknanya. Hukum bersifat melarang atau memaksa suatu tingkah laku atau perilaku sedangkan kebijakan lebih mengarahkan kepada langkah yang paling mungkin mendapatkan hasil yang paling dikehendaki. Segala kebijakan yang terdapat di dalam organisasi atau perusahaan menjadi acuan dan aturan yang seyogyanya dipatuhi oleh semua staf. Kebijakan yang diterima atau ditolak di dalam suatu perusahaan dapat dibuktikan dari pemahaman para staf atau karyawan terhadap kebijakan yang sudah dibuat tersebut. Kebijakan yang ditolak oleh para karyawan atau pekerja akan terlihat apabila kebijakan tersebut memberatkan atau menyulitkan para karyawan atau staf yang bekerja.

Pada sebuah organisasi dan perusahaan, pekerjaan individual maupun kelompok harus memiliki keterkaitan antar satu bagian dengan bagian lainnya. Di saat suatu permasalahan atau konflik terjadi di dalam perusahaan atau organisasi, penyebab dari konflik tersebut harus selalu dicurigai sebagai akibat dari bentuk komunikasi yang kurang baik, dapat berupa kesalahpahaman antar pekerja atau bahkan antar pekerja dengan atasannya. Begitu juga di saat terciptanya suatu keputusan yang kurang baik, alasan komunikasi yang tidak efektif menjadi akar dari permasalahan. Seorang pimpinan perlu memiliki dan menguasai keterampilan dalam berkomunikasi guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan beberapa keputusan dan mensosialisasikan dari hasil keputusan tersebut kepada pihak lainnya.

Suatu konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi misalnya di Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (Klinik Jalur Farma), dikarenakan di dalam suatu organisasi tersebut terdapat sumber daya manusia yang mempunyai banyak perbedaan. (Fardian, 2014) Diantaranya perbedaan kepribadian, latar belakang, ide, dan pandangan dari setiap karyawan. Hal inilah yang dapat menimbulkan adanya suatu konflik vertikal maupun horizontal. Salah satu contoh konflik vertikal yang terjadi adalah adanya karyawan yang berani untuk melanggar tata tertib kerja, bekerja tidak sesuai aturan jika tidak ada pengawasan, melakukan provokasi kepada karyawan lain untuk tidak menjalankan kebijakan yang baru sehingga semakin banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai standar operasional perusahaan dan contoh konflik *horizontal* yang sering terjadi di lingkungan kerja Klinik Jalur Farma adalah perdebatan antar karyawan yang memiliki perbedaan pendapat dan tujuan dalam menyinkingapi setiap kebijakan yang ada.

Konflik-konflik tersebut perlu diatasi dengan menerapkan manajemen konflik yang baik agar tidak menjadi penghambat suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen konflik ini diharapkan dapat menjadi suatu motivasi untuk berkreaitivitas di dalam organisasi dan membuat hubungan dinamis di dalam organisasi untuk mencapai kemajuan sesuai tujuan organisasi yang diinginkan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen konflik yang dipilih oleh Klinik Jalur Farma untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada dalam menerapkan kebijakan baru ke depannya.

METODE

Metode yang dipilih dari penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang dilakukan menggunakan cara wawancara langsung dan observasi dengan pimpinan dan penanggung jawab Klinik Jalur Farma dan beberapa bagian didalamnya. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus tahun 2020. Hasil yang didapatkan dari observasi dan wawancara ini dapat dijadikan sebagai data untuk meneliti lebih mendalam permasalahan atau potensi masalah yang mungkin dapat muncul dan memperoleh solusi dari masalah atau konflik yang ada

PEMBAHASAN

Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti memiliki dan kebijakan dan setiap saat memperbaharui kebijakan tersebut tergantung dari kebutuhan. Setiap kebijakan baru yang disampaikan dan di sosialisasikan pasti mendapatkan berbagai respons dari karyawan tergantung dari sifat, sikap, pikiran, ide dan sudut pandang keilmuannya masing-masing. Dampak dari adanya perbedaan reaksi dan pandangan beberapa orang tersebut dalam menyikapi dan merespon suatu hal dapat menimbulkan suatu konflik atau masalah. Di dalam suatu perusahaan atau organisasi suatu konflik menjadi sesuatu hal yang tidak dapat dihindari serta dapat muncul secara tiba-tiba dan tidak kita kehendaki. Konflik merupakan ke tidak sepehaman, ketidaksesuaian serta perbedaan yang timbul di antara dua atau lebih individu atau organisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.

Masalah atau konflik yang muncul tergantung dari manajemen konflik yang dilakukan. Sebuah masalah atau konflik dapat memberikan suatu efek yang positif maupun yang negatif untuk perkembangan bagi individu dan perusahaan. Energi yang dihasilkan dari penyelesaian suatu konflik atau masalah secara efektif dapat memberikan efek yang positif dalam mencapai tujuan tertentu. (Wartini, 2016) Konflik bisa menjadi dasar suatu perubahan yang bermanfaat untuk organisasi atau perusahaan, dengan kata lain konflik bisa membuat kreatif dan juga merangsang menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Tentunya hal tersebut diatas dapat terwujud jika organisasi dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Terdapat beberapa penyebab suatu konflik, antara lain : (Fardian, 2014; Ramdhani, 2017)

1. Bentuk kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang kurang baik
2. Tidak adanya komunikasi yang efektif
3. Terdapatnya suatu masalah atau konflik yang lama belum terselesaikan
4. Kemajuan dan perkembangan teknologi
5. Ketidakcocokan atau perbedaan peran
6. Adanya perbedaan tujuan dan persepsi

Konflik yang terjadi dikategorikan menjadi 5 jenis konflik diantaranya adalah konflik di dalam dirinya sendiri (*intrapersonal*), konflik individu dengan individu lain (*interpersonal*), konflik antara individu dengan kelompok, konflik antara kelompok dengan kelompok dan konflik antar organisasi. (Muspawi, 2014). Konflik atau permasalahan yang sering terjadi di Klinik Jalur Farma adalah Konflik antar individu Interpersonal. Konflik ini merupakan suatu konflik antara individu satu dengan individu lain dikarenakan adanya suatu perbedaan dari keinginan atau tujuan. Konflik ini biasanya terjadi antar individu yang memiliki perbedaan di dalam latar belakang, bidang pekerjaan, status dan lain-lain

Jenis permasalahan ini menjadi warna tersendiri dalam perilaku organisasi khususnya di Klinik Jalur Farma. Hal ini dikarenakan jenis konflik antar individu ini dapat melibatkan lebih dari satu peranan dari masing-masing anggota organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Jika tidak ditangani, adanya konflik *interpersonal* ini dapat mengganggu kinerja dan hasil luaran dari kerja tersebut sehingga akan berpengaruh negatif terhadap suatu perusahaan atau organisasi. Penyebab terjadinya konflik *interpersonal* di Klinik Jalur Farma antara lain :

1. Adanya faktor senioritas
Hal ini mengakibatkan pembagian kerja menjadi tidak merata, staf atau karyawan baru cenderung memikul beban pekerjaan lebih besar dibandingkan staf atau karyawan yang lebih lama atau senior.
2. Tidak adanya kemauan atau motivasi
Hilangnya semangat dan motivasi atau etos kerja dari salah satu staf atau karyawan untuk memperbaharui dan meningkatkan kemampuan kinerja terkait dengan kebijakan baru yang diberlakukan.
3. Adanya faktor “zona nyaman”
Kondisi sudah terlanjur nyaman atau terlalu terbiasa dengan kebijakan lama mengakibatkan adanya kebijakan atau aturan baru membuat staf atau karyawan sulit atau enggan untuk beradaptasi.
4. Adanya perbedaan penerimaan informasi
Perbedaan penerimaan informasi dalam merespon atau menanggapi suatu kebijakan baru. Perbedaan penangkapan terkait aturan dan kebijakan baru ini dapat diakibatkan karena perbedaan latar belakang, sudut pandang, dan kepribadian individu dalam menerima informasi.

Berdasarkan teori, berikut ini adalah beberapa gaya penyelesaian suatu konflik: (Fardian, 2014)

1. Gaya bersaing
Gaya penyelesaian ini menggambarkan ketegasan individu untuk memenangkan keinginannya. Dengan cara penyelesaian ini terjadi situasi menang dan kalah yang nantinya bisa mengakibatkan permasalahan baru ke depannya.
2. Gaya menghindar
Gaya penyelesaian ini menggambarkan ke tidak tegasan, cenderung menghindar dari suatu masalah. Biasanya gaya ini digunakan di saat konflik atau masalah yang terjadi bersifat sepele. Gaya seperti ini juga memungkinkan masalah terus berlangsung bahkan mungkin dapat memunculkan masalah baru
3. Gaya kompromi
Gaya berkompromi, menggambarkan mengambil jalan tengah antara ketegasan dan kerja sama. Dengan gaya ini memungkinkan hubungan tetap terjalin dengan baik walaupun dapat mengorbankan Sebagian kepentingan supaya terjadi solusi bersama
4. Gaya akomodasi
Gaya ini menggambarkan kerja sama yang tinggi, menganggap bahwa masalah lebih penting dibandingkan dengan diri sendiri.

5. Gaya kolaborasi

Gaya berkolaborasi, menggambarkan kedua belah pihak yang berkonflik menyetujui untuk melakukan langkah yang sama demi tercapainya tujuan bersama.

Masalah atau konflik vertikal yang terjadi di Klinik Jalur Farma seperti karyawan berani untuk melanggar tata tertib kerja, karyawan bekerja tidak sesuai aturan jika tidak ada pengawasan, karyawan lama melakukan provokasi kepada karyawan lain untuk tidak menjalankan sesuai kebijakan yang ada dan contoh konflik horizontal yang terjadi yaitu perdebatan antar karyawan yang memiliki perbedaan pendapat dan tujuan menyingkapi kebijakan yang ada. Permasalahan tersebut diatas jika tidak dilakukan penyelesaian secara cepat, selain kerjasama antar karyawan yang tidak terjalin baik juga akan merugikan klinik itu sendiri. Karyawan yang tidak bekerja mengikuti aturan tidak akan memiliki pedoman, sehingga tanggung jawab nya diabaikan dan nantinya berdampak negatif kepada pasien juga klinik tempat dia bekerja.

Penyelesaian konflik yang dilakukan oleh manajemen Klinik Jalur Farma menggunakan berbagai cara atau kombinasi gaya dalam penyelesaian suatu konflik. Cara penyelesaian ini dipilih tergantung tingkat konflik yang ada dengan tujuan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Sebagai salah contoh yang digunakan oleh Klinik Jalur Farma dalam penyelesaian konflik adalah dengan merundingkan suatu masalah yang terjadi dan mencari solusi bersama dalam kegiatan *forum group discussion* yang dilaksanakan satu bulan sekali atau disesuaikan dengan urgensi nya guna mengevaluasi masalah yang timbul. Dengan cara ini konflik yang muncul ke permukaan bisa dicarikan jalan keluar yang terbaik untuk kepentingan individu yang berkonflik atau untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Untuk menyelesaikan permasalahan seperti yang telah disebutkan diatas, misalnya karyawan berani untuk melanggar tata tertib kerja, karyawan bekerja tidak sesuai aturan jika tidak ada pengawasan. Langkah yang diambil dalam menyelesaikan masalah tersebut adalah dengan pendekatan kompromi dengan harapan tetap terjaga hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan. Untuk permasalahan yang didasari adanya faktor senioritas karyawan di lingkungan kerja, hal ini mengakibatkan pembagian kerja menjadi tidak merata, staf atau karyawan baru cenderung memikul beban pekerjaan lebih besar dibandingkan staf atau karyawan yang lebih lama atau senior. Ada kalanya karyawan lama juga melakukan provokasi kepada karyawan lain untuk tidak menjalankan sesuai kebijakan yang ada. Untuk permasalahan seperti ini, manajemen klinik menyelesaikan konflik dengan *FGD (Forum Group Discussion)* dan memilih kembali gaya kompromi di dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Berbeda dengan permasalahan karyawan yang tidak memiliki motivasi dan kemauan didalam melakukan pekerjaannya, manajemen Klinik Jalur Farma menggunakan gaya kolaborasi, dengan harapan salah satu pihak bisa saling melengkapi dan akhirnya termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Di klinik lain konflik yang terjadi sebagian besar diselesaikan secara kompromi. Strategi manajemen konflik ini menggunakan metode yang bertujuan mencari solusi yang dianggap adil dan dapat diterima oleh semua pihak. Setiap orang yang berselisih akan mengalah untuk mendapatkan jalan keluar. Ada juga klinik lain yang memilih menggunakan cara bersaing dalam penyelesaian masalahnya. Hal ini dirasakan cukup efektif oleh mereka dalam menyelesaikan permasalahan secara cepat, walaupun tidak menutup kemungkinan memberikan celah untuk terjadinya permasalahan baru. Dengan mengimplementasikan manajemen konflik terbaru ini memberikan hasil yang positif untuk klinik, manajemen konflik tersebut dirasa mampu menciptakan suasana yang harmonis dilingkungan kerja dan memberikan keuntungan tersendiri untuk perusahaan. (Wartini, 2016) Suasana kerja yang harmonis ini dapat memberikan produktifitas sumber daya

manusia didalamnya, sehingga proses organisasi dapat terus berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain di Klinik Jalur Farma pada saat sekarang, suatu konflik bukan lagi sebagai hal yang ditakutkan tetapi dapat bermanfaat dan menjadi penggerak bagi organisasi.

KESIMPULAN

Klinik Jalur Farma Kota Sukabumi menerapkan manajemen konflik dengan berbagai gaya, tergantung dari karakter konflik yang terjadi. Perusahaan hanya menyelesaikan konflik yang terjadi karena faktor perbedaan pandangan dalam bekerja, perbedaan kinerja, dan masalah yang ditimbulkan di internal perusahaan. Komunikasi menjadi faktor terbesar penyumbang terjadinya suatu konflik dalam perusahaan. Yang harus dilakukan adalah menyusun rantai jaringan komunikasi di perusahaan dengan efektif dan baik. Pastikan sistem tersebut berjalan tanpa ada satu jaringan yang terhambat atau putus dari jaringan. Jika terdeteksi terjadi konflik dari kesalahan komunikasi, segera ambil tindakan dan jangan biarkan konflik membesar. Dengan konflik mengharuskan suatu pemimpin dapat belajar dalam memfasilitasi penyelesaian masalah atau konflik yang muncul supaya tujuan dari organisasi dapat tercapai. Diharapkan dari pembahasan diatas, penelitian ini bisa berguna baik untuk pembaca yang merupakan pemimpin atau calon pemimpin sehingga bisa mengelola organisasi atau perusahaan dengan sebaik mungkin dan terbebas dari konflik atau masalah yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Fardians, A. (2014). Gaya Manajemen Konflik. *Jenis-Jenis Konflik Dan Manajemen Konflik*, 8(1), 38–47. http://atrofardians.blogspot.com/2014/12/jenis-jenis-konflik-dan-manajemen_9.html
- Muspawi, M. (2014). Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora Bereaksi*, 16, 41–46.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1–12.
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64.