

METODE PENGELOLAAN KONFLIK INTERPROFESIONAL
METHOD OF INTERPROFESSIONAL CONFLICT MANAGEMENT

**Lut Fika Daru Azmi¹, Lutfiasih Rahmawati¹, Mahmasoni Masdar¹,
Marsha Yoke Nancy¹, Mawadah Setya R.¹**

¹ *Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan Universitas
Gadjah Mada*

*Jl. Farmako, Senolowo, Sekip Utara, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah
Istimewa Yogyakarta 55281* ¹*Email: lutfiasih.rahmawati@ugm.ac.id*

Phone: 085708887737

ABSTRAK

Pendahuluan: Munculnya suatu konflik mengakibatkan tujuan perawatan pasien tidak tercapai secara maksimal. Memiliki kemampuan manajemen konflik yang bagus, dapat menurunkan kelelahan, meningkatkan kerjasama tim dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja. **Tujuan:** Mengidentifikasi manajemen interprofesional konflik untuk meningkatkan kreatifitas dalam melakukan strategi manajemen konflik. **Metode:** Metode yang digunakan pada artikel ini ialah *Literature Review*. Pencarian berbasis data elektronik, dalam pemilihan artikel peneliti menggunakan pendekatan tema dan analisa pada jurnal. **Hasil:** Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengatasi konflik yaitu: menghindar (*avoidance*), kolaborasi, *forcing*, dan negosiasi. **Kesimpulan:** Konflik pada tenaga kesehatan berdampak pada tingkat stress, kepuasan dalam bekerja dan efektifitas kerjasama tim yang mengakibatkan penurunan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu menciptakan penyelesaian konflik yang kreatif merupakan strategi manajemen konflik yang baik. **Saran:** Diharapkan individu dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya dalam belajar *interprofesional conflict management* dalam penyelesaian permasalahan.

Kata kunci: *Interprofessional Conflict, Conflict Management, Nursing Education*

ABSTRACT

Introduction: *The existence of conflicting goals in patient care cannot be fully agreed upon. Having the ability to manage conflict is good, can help, increase cooperation and increase satisfaction at work.* **Objective:** *To identify interprofessional conflict management to increase creativity in carrying out conflict management strategies.* **Method:** *The method used in this article is Literature Review. Search based on electronic data, in the selection of articles researchers used themes and analysis in journals.* **Results:** *There are several methods that can be done to resolve conflicts, namely: avoidance (collaboration), collaboration, coercion, and negotiation.* **Conclusion:** *Conflicts in health workers emphasize the level of stress, satisfaction in work and the effectiveness of teamwork that improve health degradation. Therefore creating creative conflict is a good conflict management strategy.* **Suggestion:** *It is hoped that individuals can improve their abilities and knowledge in learning interprofessional conflict management in problem solving.*

Keywords: *Interprofessional Conflict, Conflict Management, Nursing Education*

A. LATAR BELAKANG

Tenaga Kesehatan sangat bergantung pada kerjasama tim, mulai dari unit bangsal, unit operasi serta unit terkecil yaitu para tenaga kesehatan itu sendiri membutuhkan kerjasama tim untuk mencapai sebuah tujuan (Greer, 2012). Tenaga kesehatan dengan latar belakang yang berbeda – beda meliputi pendidikan, etik dan ideologi diharuskan untuk bekerja bersama sebagai tim sangat beresiko untuk terjadi sebuah konflik (Merrill and Miller, 2015). Adanya konflik mengakibatkan tujuan perawatan pasien tidak tercapai secara maksimal. Marquis (2010) menyebutkan proses terjadinya konflik meliputi latar belakang terjadinya konflik (*antecedence*), konflik tidak terlihat (*latent conflict*), mempersepsikan konflik (*perceived conflict*), konflik yang sudah dirasakan (*felt conflict*) dan resolusi konflik (*after match*).

Konflik pada tenaga kesehatan berdampak pada tingkat stress, kepuasan dalam bekerja dan efektifitas kerjasama tim yang mengakibatkan penurunan pelayanan kesehatan (Kustriyani, 2016). Konflik pada lingkungan rumah sakit yang tidak terhindarkan menuntut para tenaga

kesehatan untuk mempunyai kemampuan manajemen konflik yang bagus sehingga dapat menurunkan kelelahan, meningkatkan kerjasama tim dan meningkatkan kepuasan dalam bekerja (Merrill and Miller, 2015). Konflik didefinisikan sebagai percekocokan, perselisihan, dan pertentangan. Definisi lain menyebutkan bahwa konflik merupakan suatu proses sosial yang berlangsung dengan melibatkan orang – orang atau kelompok orang yang saling menentang dengan atau tidak disertai dengan ancaman kekerasan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan (Zeitlin, M., 1998). Konflik-konflik yang terjadi biasanya bersumber dari perbedaan pendapat yang dapat berakibat negative pada perawatan pasien, kepuasan kerja, kesehatan pribadi, maupun produktifitas professional (Broukhim M, et al., 2019).

Menciptakan penyelesaian konflik yang kreatif merupakan strategi manajemen konflik yang baik. Menurut Skjørshammer (2001) dan Greer, et al, (2012) ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik yakni Avoidance, Forcing, Negotiation dan

Memecahkan Masalah atau Kolaborasi. Kolaborasi yang baik antar tenaga kesehatan merupakan salah satu bentuk profesionalisme yang ditujukan untuk mencapai tujuan utama pelayanan kesehatan yaitu memberikan perawatan yang terbaik dan berkualitas pada pasien dan keluarganya. Kinerja tim tenaga kesehatan yang baik akan berimbas juga pada pelayanan kesehatan yang dinilai bermutu dan berkualitas. Dalam prosesnya, tim memiliki kemungkinan besar untuk mengalami berbagai permasalahan internal yang akan mempengaruhi kinerjanya secara keseluruhan baik dan berimbas kepada pelayanan kesehatan yang diberikan oleh tenaga kesehatan (Broukhim M, et al., 2019).

Berbagai hal dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik maupun meminimalisir efek yang terjadi karena adanya konflik di dalam suatu tim interprofesional, salah satunya adalah dengan manajemen konflik yang ada. Howard Ross mendefinisikan manajemen konflik sebagai langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga (pimpinan) dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin menghasilkan akhir berupa

penyelesaian konflik, dan mungkin tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Adanya manajemen konflik ini diharapkan akan mencegah terjadinya gangguan di dalam tim interprofesional sehingga dapat fokus pada tujuan utama yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas. Selain itu, diharapkan manajemen konflik dapat meningkatkan kreatifitas anggota tim kesehatan untuk dapat mengambil segala manfaat sebagai suatu pengalaman dan pembelajaran, serta membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota tim dan menghargai individu lain dengan disiplin ilmu dan latar belakang profesi yang berbeda-beda (Whitworth, 2008). Dalam mencapai tujuan ini, diperlukan *literature review* mengenai metode yang tepat untuk digunakan dalam manajemen konflik interprofesional sebagai salah satu langkah tepat dalam meningkatkan kualitas interprofesional terutama antar profesi kesehatan.

B. Metode

Metode yang digunakan pada artikel ini ialah *Literature Review*. Penulis menggunakan strategi

pencarian literature berbasis elektronik dan cetak dalam mengumpulkan *literature*. Pencarian berbasis data elektronik dilakukan melalui mesin pencari ScienceDirect, EBSCO, dan SpringerLink. Strategi pencarian menggunakan *keyword* berbahasa Inggris seperti “*Interprofessional Conflict*”, “*Interprofessional Conflict Management*”. Pada tahap awal ditemukan pencarian artikel jurnal diperoleh 13550 artikel. Literatur yang digunakan kemudian dibatasi dengan terpublikasi antara tahun 2001 hingga 2019 sehingga ditemukan 730 artikel. Kemudian dilakukan pencarian yang lebih spesifik untuk tenaga kesehatan ditemukan 296 artikel. Referensi yang sudah terkumpul akan diseleksi kembali, sehingga terpilih beberapa referensi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam menjawab pertanyaan soal. Dari jumlah tersebut hanya sekitar 5 artikel yang relevan. Setelah laporan selesai, dicek kembali *citation* pada masing-masing pembahasan yang sudah dikerjakan, sudah tercantum atau belum dalam daftar pustaka.

C. HASIL

Fokus utama dari literature review ini adalah metode pengelolaan

konflik dalam interprofesional. Literature review ini dilakukan secara optimal dengan menyeleksi artikel terkait dari beberapa sumber jurnal internasional. Hasil dari seleksi jurnal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Altmäe, Türk, & Toomet (2013) menjelaskan bahwa cara menyelesaikan masalah terdapat 5 mode yakni *avoiding/* menghindari dimana semua tim tidak aktif dalam mencari penyelesaian masalah, sehingga masalah hanya dibiarkan begitu saja tanpa adanya penyelesaian. *Competition/* bersaing yakni mencapai tujuan dengan cara tegas dan tidak kooperatif, *compromising/* berkompromi adalah metode dimana kedua pihak mencari solusi yang mana memiliki *win-win solution*. *Accommodating/* akomodatif merupakan metode dimana semua pihak percaya bahwasanya perbedaan tidak dapat diatasi sehingga mereka dapat mengorbankan beberapa keinginannya dan fokus terhadap solusi. *Collaborating/* berkolaborasi adalah mencapai tujuan dengan mempertimbangkan semua pilihan yang ada sehingga semua pihak merasa puas. Sedangkan dalam Al-Hamdan, Nussera, & Masa'deh (2015)

menjelaskan bahwa cara menyelesaikan masalah dapat dilakukan dengan *integrative, obliging, avoiding, dominating,* dan *compromising*. Paling banyak metode yang digunakan dalam menyelesaikan masalah adalah *integrative* dan *compromising*. Hal ini dapat terjadi karena dipengaruhi oleh budaya orang Mesir yang mana lebih mementingkan untuk mencapai tujuan grup daripada budaya barat yang lebih memilih metode *avoiding* karena budayanya yang lebih individualis.

Hal ini berbeda dengan yang dijelaskan oleh Greer, Saygi, Aaldering, & De Dreu (2012) menjelaskan bahwa terdapat empat cara dalam penyelesaian masalah yakni *forcing* dimana pihak satu berusaha untuk mendominasi dan memaksakan pandangannya kepada pihak lain. *Yielding* adalah dimana pihak lain menyerahkan keputusan diambil oleh pihak lain. *Avoiding* sama seperti penjelasan sebelumnya akan tetapi dalam artikel ini dijelaskan selain pihak yang bermasalah mencoba untuk menghindari dari penyelesaian masalah akan tetapi disini tidak hanya secara fisik tapi juga secara mental pihak yang bermasalah mencoba untuk

menarik dirinya. Sedangkan *prolem solving* merupakan sebuah metode dimana semua pihak mencoba untuk mencari solusi bersama. Grubaugh & Flynn (2018) dalam artikelnya menyarankan dalam penyelesaian masalah lebih baik menggunakan *teamwork* dan berkolaborasi sehingga masalah dapat terselesaikan bukan menghindari (*avoidance*) masalah tersebut. McKibben (2017) dalam artikelnya menjelaskan bahwa proses negosiasi dan penyelesaian masalah mampu mencegah eskalasi. Pemimpin yang baik mampu memelihara dinamika kelompok yang positif dan komunikasi yang baik. Masalah yang terjadi dalam kelompok atau antar kelompok mampu memberikan stimulasi dan mendorong perubahan tim dan memberikan inspirasi dalam menyelesaikan masalah. Hal ini dapat diimplikasikan langsung bagi pasien.

Tabel 1. Ringkasan artikel terkait *interprofessional conflict management*

Penulis/Tahun	Tujuan	Desain	Sample	Metode Analisis	Hasil
Altmäe, Türk, & Toomet (2013)	Menganalisis hubungan antara Thomas-Kilmann's Conflict Management Mode (CMM) dan langkah-langkah Gaya Kepemimpinan (LS) Fiedler, baik dalam data, dan dari perspektif teoritis.	<i>cross-sectional</i>	343 pemimpin and spesialis	Deskriptif analisis multivariat	<i>The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument</i> (TKI): 1. <i>Avoiding/</i> Menghindari 2. <i>Competition/</i> Bersaing 3. <i>Compromising/</i> Berkompromi 4. <i>Accommodating/</i> Akomodatif 5. <i>Collaborating/</i> Berkolaborasi
Greer, Saygi, Aaldering, & De Dreu (2012)	Studi ini mengkaji temuan tentang hubungan antara konflik antar kelompok dan hasil tim, membahas potensi strategi penyelesaian konflik untuk konflik antar kelompok dan mengeksplorasi bagaimana kaitan ini dengan bidang pendidikan kedokteran.	<i>Study review</i>	-	Deskriptif	Kolaborasi Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.
Al-Hamdan, Nussera, & Masa'deh (2015)	Untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya manajemen konflik yang digunakan oleh manajer perawat dan niat untuk tinggal staf perawat.	<i>cross-sectional</i>	42 perawat manajer dan 320 perawat	Analisis anova	Gaya integratif adalah pilihan pertama bagi manajer perawat dan pilihan terakhir adalah gaya yang mendominasi. Tingkat keseluruhan niat untuk tinggal untuk perawat cukup. Perawat cenderung mempertahankan pekerjaan mereka saat ini selama 2-3 tahun. Ada hubungan negatif antara gaya mendominasi sebagai gaya manajemen konflik dan niat untuk tinggal untuk perawat.
Grubaugh & Flynn (2018)	Untuk menguji hubungan antara persepsi staf perawat dengan kemampuan kepemimpinan manajer perawat (NM), manajemen konflik, dan cadangan tim pada unit medis-bedah.	<i>Experiment</i>	257 perawat	Analisis regresi multivariat	Hubungan positif dibuktikan antara variabel kemampuan Kepemimpinan, manajemen konflik, dan cadangan tim. Persepsi perawat staf tentang kemampuan kepemimpinan NM adalah prediktor signifikan manajemen konflik dan cadangan tim
McKibben (2017)	Mengeksplorasi konsep konflik, pentingnya mengatasi penyebab konflik, manajemen yang efektif, dan relevansi pendekatan positif terhadap resolusi konflik.	<i>Study review</i>	-	Deskriptif	Kepemimpinan yang baik, memelihara dinamika tim yang positif dan komunikasi, mendorong pemecahan masalah bersama dan penerimaan perubahan. Selain itu, rasa saling menghormati menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih positif bagi mereka yang berada dalam tim layanan kesehatan. Karena konflik memiliki implikasi langsung bagi pasien, resolusi positif sangat penting, untuk mempromosikan pemberian perawatan yang aman dan efektif, sementara mendorong hubungan terapeutik antara kolega dan manajer.

D. PEMBAHASAN

The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) dalam Altmäe et al. (2013) menyebutkan ada lima metode *interprofessional conflict management* yaitu *avoiding/menghindari*, *competition/bersaing*, *compromising/kompromi*, *accomodating/akomodatif*, *collaborating/kolaborasi*. Pada metode *avoiding* ini, konflik dapat tidak ada lagi karena para pihak yang berkonflik mengabaikan masalah dan tidak secara aktif mencari solusi. Hal ini berbeda dengan penelitian Skjørshammer (2001) yang menyatakan menghindari konflik dapat dilakukan jika masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi dengan akibat yang akan ditimbulkannya tidak seimbang. Penghindaran dapat dipilih jika merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Menurut Skjørshammer, jika pilihan metode *avoidance/penghindaran* tidak menyelesaikan masalah, gaya konflik alternatif berikutnya yang digunakan adalah pemaksaan atau *competition*, yang melibatkan penggunaan kekuatan

posisi formal atau informal (Skjørshammer, 2001).

Competition dalam menyelesaikan konflik atau untuk mencapai tujuan dengan cara yang tegas dan tidak kooperatif. Pada penelitian Skjørshammer (2001) metode ini sama dengan metode *forcing* yaitu metode yang memaksa menekankan masalah yang berbeda dan menciptakan pemenang dalam resolusi atau penyelesaian masalah. Keuntungan dari metode ini ialah konflik cepat berakhir namun kekurangannya akan berakibat menimbulkan kebencian yang berkelanjutan dan hubungan negatif antara anggota tim. Pemaksaan biasanya dilakukan melibatkan penggunaan kekuatan posisi formal atau informal atau oleh mereka yang memiliki kekuatan hierarki yang nyata di dalam organisasi.

Compromising bertujuan untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh pihak yang berkonflik dan sebagian memuaskan kedua belah pihak. Hal ini didukung oleh Skjørshammer (2001) dengan menyebut metode ini sebagai negosiasi. Skjørshammer (2001) mengungkapkan masing-masing pihak

yang berkonflik saling memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta menimilkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

Collaborating merupakan metode yang dalam menghadapi atau menyelesaikan konflik dengan cara mempertimbangkan semua solusi dengan konsekuensi yang mungkin. Hasil ini didukung oleh Greer et al. (2012) yang mengungkapkan metode kolaborasi ialah pemecahan dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan dan komitmen yang sama. Metode kolaborasi merupakan metode yang paling baik tetapi tidak dapat langsung untuk menyelesaikan masalah. Tetapi jika kolaborasi sudah terbentuk, hal itu akan mengurangi terjadinya masalah yang sama di masa depan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Pines et al. (2012) menemukan bahwa sebagian besar mahasiswa sarjana keperawatan lebih cenderung menggunakan metode manajemen konflik menghindari dan mengakomodasi dibandingkan dengan strategi bersaing atau berkolaborasi untuk mengelola konflik. Mahasiswa dengan lulus lebih cepat karir lebih

cenderung menggunakan gaya menghindari dan mahasiswa yang lebih tua lebih cenderung menggunakan gaya berkolaborasi dalam mengelola konflik dan situasi yang sulit, yang tegas dan kooperatif, menghadapi dan mencari solusi kreatif untuk masalah.

Grubaugh & Flynn (2018) dalam artikelnya menyarankan dalam penyelesaian masalah lebih baik menggunakan *teamwork* dan berkolaborasi sehingga masalah dapat terselesaikan bukan menghindari (*avoidance*) masalah tersebut. Perawat manajer dapat mendukung strategi manajemen konflik tim yang efektif dengan memodelkan perilaku-perilaku komunikasi yang terbuka dan jujur, termasuk staf dalam keputusan unit, dan mengadvokasi sumber daya yang diperlukan dalam memberikan perawatan yang berkualitas (Squires et al., 2010). Sumber manajemen stim dan *Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety* (TeamSTEPPS) diketahui dapat meningkatkan efisiensi, kerja tim, komunikasi, dan manajemen konflik (Clancy & Tornber, 2007; Sheppard, et al., 2013; West, et al., 2012).

Temuan dari penelitian Grubaugh & Flynn (2018) memberikan bukti untuk

mendukung pentingnya perawat manajer dalam pengelolaan konflik pada unit mereka dan efek potensial pada kerja tim. Perawat manajer membutuhkan pengetahuan dan keterampilan untuk menilai dan memilih pendekatan terbaik untuk konflik pada situasi tertentu. Bukti ini dapat membantu mengidentifikasi manajemen konflik sebagai prioritas dan keharusan terkait keselamatan pasien, mengurangi bahaya yang dapat dicegah melalui kerja tim yang lebih baik. Mengingat perlunya komunikasi dan kolaborasi dalam perawatan pasien dan pengetahuan bahwa konflik antarprofesional dan intraprofesional akan terus terjadi, pendidikan tentang komunikasi yang ditingkatkan dan pendekatan yang efektif untuk manajemen konflik diperlukan untuk perawat manajer, perawat, dan anggota tim layanan kesehatan lainnya.

Kekuatan dari ulasan ini adalah sebagai berikut: (1) kami melakukan pencarian luas baik istilah mesh dan kata kunci yang mencakup *interprofessional conflict*, *conflict management*, dan *nursing education*, (2) pencarian dilakukan pada beberapa basis data, (3) bias publikasi merupakan ancaman utama terhadap

validitas. dari semua jenis ulasan. Ada beberapa batasan untuk ulasan kami. Pertama, jumlah studi termasuk kecil. Ini menyebabkan kurangnya data pada beberapa faktor pembaur yang dapat mempengaruhi keakuratan hasil. Kedua, meskipun strategi pencariannya luas dan inklusif, beberapa studi yang relevan mungkin terlewatkan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Konflik pada tenaga kesehatan berdampak pada tingkat stress, kepuasan dalam bekerja dan efektifitas kerjasama tim yang mengakibatkan penurunan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu menciptakan penyelesaian konflik yang kreatif merupakan strategi manajemen konflik yang baik. Penyebab terjadinya konflik antara lain: adanya perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, komunikasi, ekspektasi, *decision making*, organisasi yang kompleks, konflik yang belum terselesaikan. Untuk menyelesaikan masalah terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik yakni: *avoidances*, *forcing*, *negosition* dan memecahkan masalah atau kolaborasi. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk melihat jenis manajemen konflik mana yang paling efektif pada situasi tertentu

terutama yang sering terjadi dilapangan, atau langkah-langkah alternatif lain yang bisa digunakan untuk memecahkan suatu masalah interprofessional di lapangan. Perlu juga dilihat efek dari pemilihan metode pemecahan masalah terutama bagi tenaga kesehatan yang terlibat.

F. KONTRIBUSI PENULIS

Seluruh penulis berkontribusi dalam mencari artikel yang akan digunakan. LR menyusun artikel; MSR, LR dan MYN melakukan ekstraksi artikel; LFDK, MSR dan MYN menyusun bagian analisis dengan berkonsultasi; dan MM menyusun bagian latar belakang serta submit. LR menyelesaikan draft pertama dan draft terakhir. Semua penulis telah merevisi draft secara kritis untuk konten dan analisis, menyetujui konten akhir, dan mengambil tanggung jawab untuk itu. Semua penulis membaca dan menyetujui naskah final.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hamdan, Z., Nussera, H., & Masa'deh, R. (2015). Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *Journal of Nursing Management*. doi:10.1111/jonm.12314
- Altmäe, S., Türk, K., & Toomet, O. S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45–65. <https://doi.org/10.1108/17465261311291650>
- Broukhim, M., Yuen, F., McDermott, H., et al. 2019. Interprofessional Conflict and Conflict Management in A Education Setting. *Journal Medical Teacher*. 41 :408-461.
- Clancy, C., & Tornber, D. (2007). TeamSTEPPS: assuring optimal teamwork in clinical settings. *Am J Med Qual*, 22 (3): 214-217.
- Emmanuel S. Okla, A. A. (2018). Introduction to Bargaining and Conflict Resolution. *Edo University Iyamho*.

- Greer, L. L., Saygi, O., Aldering, H., & De Dreu, C. K. W. (2012). Conflict in medical teams: Opportunity or danger? *Medical Education*, 46(10), 935–942.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04321.x>
- Grubaugh, M. L., & Flynn, L. (2018). Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork. *the Journal of Nursing Administration*, Vol. 48, No. 7/8. doi:10.1097/NNA.00000000000000633
- Kustriyanti, M. 2016. Pelaksanaan Manajemen Konflik Interdisiplin oleh *Case Manager* di Ruang Rawat Inap RSUD Tugurejo Semarang. Semarang : Universitas Diponegoro. Available at http://eprints.undip.ac.id/50047/1/menik_kustriyani_1-3.pdf.
- Marquis H. Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Teori dan Aplikasi. 2010.
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, Vol 26, No 2.
- Miller, L., Merrill, K. (2015). Interprofessional Conflict Management Study in a Hospital Setting. Sacramento : California State University. Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/48496668.pdf>.
- Patton M., C. (2014) ‘Conflict in Health Care: A Literature Review.’, *Internet Journal of Healthcare Administration*, 9(1), p. 1. Available at: <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rzh&AN=2012803642&site=ehost-live>.
- Pines, E. W., Rauschhuber, M. L., Norgan, G. H., Cook, J. D., Canchola, L., Richardson, C., & Jones, M. E. (2012). Stress resiliency, psychological empowerment and conflict management styles among baccalaureate nursing students. *Journal of Advanced Nursing*,

- 68(7), 1482–1493.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05875.x>
- Sheppard, F., Williams, M., & Klein, V. (2013). TeamSTEPPS and patient safety in healthcare. *J Healthc Risk Manag*, 32(3):5-10.
- Skjørshammer, M. (2001). Cooperation and conflict in a hospital: Interprofessional differences in perception and management of conflicts. *Journal of Interprofessional Care*, 15(1), 7–18.
<https://doi.org/10.1080/13561820020022837>
- Squires, M., Tourangeau, A., Spence, L. H., & Doran, D. (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *J Nurs Manag*, 18(8):914-25.
 doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01181.x
- Turk, K. (2013). Thomas-Kilmann 's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler ' s Leadership Styles (basing on Estonian organizations)
- Thomas-Kilmann ' s Conflict Management Modes and their Relationship to Fiedler ' s Leadership Styles (basing on Esto, (April 2016).
<https://doi.org/10.1108/17465261311291650>
- West, Sculli, P. &, Fore, G. &, Okam, A. &, Dunlap, N. &, Neily, C. &, . . . Peter. (2012). Improving Patient Safety and Optimizing Nursing Teamwork Using Crew Resource Management Techniques. *The Journal of nursing administration*, (42) 15-20.
 doi:10.1097/NNA.0b013e31823c17c7
- Whitworth, B. (2008), “Is There a Relationship Between Personality Type and Preferred Conflict Handling Styles? An Exploratory Study of Registered Nurses in Southern Mississippi”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, Issue 8, pp. 921-932.
- Zeitlin, M. 1998. Memahami Kembali Sosiologi. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.