

BIOETIKA (GIZ 471)

Pertemuan 3

Etika, Dasar-Dasar Moral dan Konflik Antar Tenaga Kesehatan

1. Studi tentang Etika

Secara etimologis kata etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* dan *ethikos*, *ethos* yang berarti sifat, watak, adat, kebiasaan, tempat yang baik. *Ethikos* berarti susila, keadaban, atau kelakuan dan perbuatan yang baik. Kata “etika” berbeda dengan kata “etik” dan “etiket”. Kata etik berarti kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak atau nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat. Adapun kata etiket berarti tata cara atau adat, sopan santun dan lain sebagainya dalam masyarakat beradaban dalam memelihara hubungan baik sesama manusia. Sedangkan secara terminologis etika berarti pengetahuan yang membahas baik-buruk atau benar-tidaknya tingkah laku dan tindakan manusia serta sekaligus menyoroti kewajiban-kewajiban manusia. Dalam bahasa Grek etika diartikan: *Ethicos is a body of moral principles or value*. *Ethics* arti sebenarnya adalah kebiasaan. Namun lambat laun pengertian etika berubah, seperti sekarang. Etika ialah suatu ilmu yang membicarakan masalah perbuatan atau tingkah laku manusia, mana yang dapat dinilai baik dan mana yang dapat dinilai buruk dengan memperlihatkan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat dicerna akal pikiran.

Di dalam kamus ensklopedia pendidikan diterangkan bahwa etika adalah filsafat tentang nilai, kesusilaan tentang baik buruk. Sedangkan dalam kamus istilah pendidikan dan umum dikatakan bahwa etika adalah bagian dari filsafat yang mengajarkan keluhuran budi. Sedangkan kata ‘etika’ dalam kamus besar bahasa Indonesia yang baru (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988 – mengutip dari Bertens 2000), mempunyai arti :

1. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak);
2. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak;
3. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Istilah lain yang identik dengan etika, yaitu:

- Susila (Sansekerta), lebih menunjukkan kepada dasar-dasar, prinsip, aturan hidup (*sila*) yang lebih baik (*su*).
- Akhlak (Arab), berarti moral, dan etika berarti ilmu akhlak.

Filsuf Aristoteles, dalam bukunya *Etika Nikomacheia*, menjelaskan tentang pembahasan Etika, sebagai berikut:

- *Terminus Techicus*, Pengertian etika dalam hal ini adalah, etika dipelajari untuk ilmu pengetahuan yang mempelajari masalah perbuatan atau tindakan manusia.
- *Manner dan Custom*, Membahas etika yang berkaitan dengan tata cara dan kebiasaan (adat) yang melekat dalam kodrat manusia (*Inherent human nature*) yang terikat dengan pengertian “baik dan buruk” suatu tingkah laku atau perbuatan manusia.

2. Komponen Etika

a. Kebebasan dan Tanggung Jawab

Pembahasan masalah etika, mengambil objek material perilaku atau perbuatan manusia yang dilakukan secara sadar. Dengan demikian maka etika harus melihat manusia sebagai makhluk yang mempunyai kebebasan untuk berbuat dan bertindak sekaligus bertanggung jawab terhadap perbuatan dan tindakan yang dilakukannya. Etika merupakan suatu perencanaan menyeluruh yang mengaitkan daya kekuatan alam dan masyarakat dengan bidang tanggung jawab manusiawi. Sedangkan tanggung jawab dapat dipertanggungjawabkan atau dapat dituntut apabila ada kebebasan. Dengan demikian, masalah kebebasan dan tanggung jawab dalam etika merupakan sebuah keniscayaan. Kebebasan bagi manusia pertama-tama berarti, bahwa ia dapat menentukan apa yang mau dilakukannya secara fisik. Ia dapat menggerakkan anggota tubuhnya sesuai dengan kehendaknya, tentu dalam batas-batas kodratnya sebagai manusia.

Jadi kemampuan untuk menggerakkan tubuhnya memang tidak terbatas. Kebebasan manusia bukan sesuatu yang abstrak, melainkan konkret, sesuai dengan sifat kemanusiaannya. Kebebasan dan tanggung jawab merupakan dua sisi mata uang etika yang harus ada. Jika keduanya tidak ada, maka pembahasan etika juga tidak ada. Manusia mempunyai kebebasan untuk berbuat dan seharusnya manusia itu juga mempertanggungjawabkan perbuatannya. Terdapat hubungan timbal balik antara kebebasan dan tanggung jawab, sehingga orang yang mengatakan “manusia itu bebas, maka dia harus menerima konsekwensinya bahwa manusia itu harus bertanggung jawab”. Maka dengan demikian, dalam etika, tidak ada kebebasan tanpa tanggung jawab, begitu juga sebaliknya, tidak ada tanggung jawab tanpa ada kebebasan.

b. Hak dan Kewajiban

Hak dan kewajiban merupakan hal yang sambung menyambung atau korelatif antara satu dengan yang lainnya. Setiap ada hak, maka ada kewajiban. Kewajiban pertama bagi manusia adalah supaya menghormati hak orang lain dan tidak mengganggunya, sedangkan kewajiban bagi yang mempunyai hak adalah mempergunakan haknya untuk kebaikan dirinya dan kebaikan manusia. Ada filsuf yang berpendapat bahwa selalu ada hubungan timbal balik antara hak dan kewajiban. Pandangan yang disebut “teori korelasi” itu terutama dianut oleh pengikut utilitarianisme. Menurut mereka setiap kewajiban orang berkaitan dengan hak orang

lain, dan sebaliknya setiap hak seseorang berkaitan dengan kewajiban orang lain untuk memenuhi hak tersebut. Mereka berpendapat bahwa kita baru dapat berbicara tentang hak dalam arti sesungguhnya, jika ada korelasi itu. Hak yang tidak ada kewajiban yang sesuai dengannya tidak pantas disebut "hak".

Menurut pandangan etika kewajiban adalah pekerjaan yang dirasa oleh hati sendiri mesti dikerjakan atau mesti ditinggalkan. Yaitu ketetapan pendirian manusia memandang baik barang yang baik menurut kebenaran dan menghentikan barang yang jahat menurut kebenaran, meskipun buat menghentikan atau mengerjakan itu dia ditimpa bahaya atau bahagia, menderita kelezatan atau kesakitan. Sedangkan yang menyuarakan kewajiban itu didalam batin ialah hati sendiri. Bukan hati dengan artian segumpal darah tetapi perasaan halus yang pada tiap-tiap manusia, sebagai pemberian Illahi terhadap dirinya,

c. Baik dan Buruk

Dalam membahas etika sudah semestinya membahas tentang baik dan buruk. Baik dan buruk bisa dilihat dari akibat yang ditimbulkan dari perbuatan baik maupun perbuatan buruk. Apabila akibat yang ditimbulkan dari perbuatannya itu baik, maka tindakan yang dilakukan itu benar secara etika, dan sebaliknya apabila tindakannya berakibat tidak baik, maka secara etika salah. Nilai baik dan buruk ditentukan oleh akal dan agama. Upaya akal dalam mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk tersebut dimungkinkan oleh pengalaman manusia juga. Berdasarkan pengalaman tersebut, disamping ada nilai baik dan buruk yang temporal dan lokal, akal juga mampu menangkap suatu perbuatan buruk, karena buruk akibatnya meskipun dalam zat perbuatan itu sendiri tidaklah kelihatan keburukannya. Demikian sebaliknya, ada perbuatan baik, karena baik akibatnya, meskipun dalam zat perbuatan itu tidak kelihatan baiknya. Derajat keburukan tidak perlu sama, mungkin hanya agak buruk, ada yang buruk benar, ada pula yang terlalu buruk; tetapi semuanya itu buruk karena tidak baik. Ternyata buruk itu suatu pengertian yang negatif pula. Dari perumusan di atas disimpulkan bahwa tugas etika ialah untuk mengetahui bagaimana orang seharusnya bertindak.

d. Keutamaan dan Kebahagiaan

Keutamaan etika berkaitan dengan tindakan atau perilaku yang pantas dikagumi dan disanjung. Tindakan yang mengandung keutamaan pantas dikagumi dan disanjung. Tindakan seperti itu berada pada tataran yang jauh melampaui tataran tindakan yang vulgar dan biasa. Karena itu keutamaan bersifat excellence (sesuatu yang unggul dan mengaumkan) atau suatu kualitas yang luar biasa. Dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan keutamaan dalam pembahasan etika adalah halhal yang terkait dengan kebaikan dan keistimewaan budi pekerti. Kebahagiaan hanya dapat dimiliki oleh makhluk-makhluk yang berakal budi, sebab hanya mereka yang dapat merenungkan keadaannya, menyadari, serta mengerti kepuasan yang mereka alami. Selain itu. Kebahagiaan adalah keadaan subyektif yang menyebabkan seseorang merasa dalam dirinya ada kepuasan keinginannya dan menyadari dirinya mempunyai sesuatu yang baik. Hal demikian ini, hanya akan disadari oleh makhluk yang mempunyai akal budi. Oleh karena itu, hanya manusialah yang dapat merasakan kebahagiaan yang sebenarnya.

3. Pembagian Etika

Dalam membahas etika sebagai ilmu yang menyelidiki tentang tanggapan kesusilaan atau etis, yaitu sama halnya dengan berbicara moral. Manusia disebut etis, ialah manusia secara utuh dan menyeluruh mampu memenuhi hajat hidupnya dalam rangka asas keseimbangan antara kepentingan pribadi dengan pihak yang lainnya, antara rohani dengan jasmaninya. Termasuk di dalamnya membahas nilai-nilai atau norma-norma yang dikaitkan dengan etika. Etika dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Etika Deskriptif

Etika deskriptif ialah etika yang berusaha meneropong secara kritis dan rasional sikap dan pola perilaku manusia dan apa yang dikejar oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif ini termasuk bidang ilmu pengetahuan empiris dan berhubungan erat dengan kajian sosiologi. Terkait dengan bidang sosiologi, etika deskriptif berusaha menemukan dan menjelaskan kesadaran, keyakinan, dan pengalaman moral dalam suatu kultur tertentu. Etika deskriptif mungkin merupakan suatu cabang sosiologi, tetapi ilmu tersebut penting bila kita mempelajari etika untuk mengetahui apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap tidak baik. Kaidah etika yang biasa dimunculkan dalam etika deskriptif adalah adat kebiasaan, anggapan-anggapan tentang baik dan buruk, tindakan-tindakan yang diperbolehkan atau tidak diperbolehkan. Etika deskriptif dapat dibagi menjadi dua bagian, sejarah moral dan fenomenologi moral. Sejarah moral adalah bagian etika deskriptif yang bertugas untuk meneliti cita-cita, aturan-aturan dan norma-norma moral yang pernah diberlakukan dalam kehidupan manusia pada kurun waktu dan suatu tempat tertentu atau dalam suatu lingkungan besar mencakup bangsa-bangsa. Sedangkan fenomenologi moral adalah etika deskriptif yang berupaya menemukan arti dan makna moralitas dari berbagai fenomena moral yang ada. Fenomenologi moral tidak berkomponen menyediakan petunjuk petunjuk atau batasan-batasan moral yang perlu dipegang oleh manusia. Fenomenologi moral tidak membahas apa yang dimaksud dengan yang benar dan apa yang dimaksud dengan yang salah.

2. Etika Normatif

Etika normatif merupakan bagian terpenting dari etika dan bidang di mana berlangsung diskusi-diskusi yang paling menarik tentang masalah-masalah moral. Etika normatif adalah etika yang mengacu pada norma-norma atau standar moral yang diharapkan untuk mempengaruhi perilaku, kebijakan, keputusan, karakter individu, dan struktur sosial. Etika normatif inilah yang sering disebut dengan filsafat moral atau biasa juga disebut etika filsafat. Etika normatif dapat dibagi menjadi dua bagian. Pertama, etika normatif yang terkait dengan teori-teori nilai yang mempersoalkan sifat kebaikan. Kedua, etika normatif yang berkenaan dengan teori-teori keharusan yang membahas masalah tingkah laku. Secara singkat dapat dikatakan, etika normatif bertujuan merumuskan prinsip-prinsip etis yang dapat dipertanggungjawabkan dengan cara rasional dan dapat digunakan dalam praktik. Kaidah yang sering muncul dalam etika normatif, yaitu hati nurani, kebebasan dan tanggung jawab, nilai dan norma, serta hak dan kewajiban.

4. Pengertian Etiket

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia diberikan beberapa arti dari kata “etiket”, yaitu :

1. Etiket (Belanda) secarik kertas yang ditempelkan pada kemasan barang-barang (dagang) yang bertuliskan nama, isi, dan sebagainya tentang barang itu.
2. Etiket (Perancis) adat sopan santun atau tata krama yang perlu selalu diperhatikan dalam pergaulan agar hubungan selalu baik.

Perbedaan Etiket dengan Etika :

K. Bertens dalam bukunya yang berjudul “Etika” (2000) memberikan 4 (empat) macam perbedaan etiket dengan etika, yaitu :

| Perbedaan Etika dan Etiket | |
|--|---|
| Etika | Etiket |
| <ul style="list-style-type: none">• Etika menyangkut cara dilakukannya suatu perbuatan sekaligus memberi norma dari perbuatan itu sendiri. Misal : Dilarang mengambil barang milik orang lain tanpa izin karena mengambil barang milik orang lain tanpa izin sama artinya dengan mencuri. “Jangan mencuri” merupakan suatu norma etika. Di sini tidak dipersoalkan apakah pencuri tersebut mencuri dengan tangan kanan atau tangan kiri. | <ul style="list-style-type: none">• Etiket menyangkut cara (tata acara) suatu perbuatan harus dilakukan manusia. Misal : Ketika saya menyerahkan sesuatu kepada orang lain, saya harus menyerahkannya dengan menggunakan tangan kanan. Jika saya menyerahkannya dengan tangan kiri, maka saya dianggap melanggar etiket. |
| <ul style="list-style-type: none">• Etika selalu berlaku, baik kita sedang sendiri atau bersama orang lain. Misal: Larangan mencuri selalu berlaku, baik sedang sendiri atau ada orang lain. Atau barang yang dipinjam selalu harus dikembalikan meskipun si empunya barang sudah lupa. | <ul style="list-style-type: none">• Etiket hanya berlaku dalam situasi dimana kita tidak seorang diri (ada orang lain di sekitar kita). Bila tidak ada orang lain di sekitar kita atau tidak ada saksi mata, maka etiket tidak berlaku. Misal : Saya sedang makan bersama teman sambil meletakkan kaki saya di atas meja makan, maka saya dianggap |

| | |
|--|--|
| | <p>melanggar etiket. Tetapi kalau saya sedang makan sendirian (tidak ada orang lain), maka saya tidak melanggar etiket jika saya makan dengan cara demikian.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Etika bersifat absolut. “Jangan mencuri”, “Jangan membunuh” merupakan prinsip-prinsip etika yang tidak bisa ditawar-tawar. | <ul style="list-style-type: none"> • Etiket bersifat relatif. Yang dianggap tidak sopan dalam satu kebudayaan, bisa saja dianggap sopan dalam kebudayaan lain. Misal : makan dengan tangan atau bersendawa waktu makan. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Etika memandang manusia dari segi dalam. Orang yang etis tidak mungkin bersifat munafik, sebab orang yang bersikap etis pasti orang yang sungguh-sungguh baik. | <ul style="list-style-type: none"> • Etiket memandang manusia dari segi lahiriah saja. Orang yang berpegang pada etiket bisa juga bersifat munafik. Misal : Bisa saja orang tampak sebagai “manusia berbulu ayam”, dari luar sangat sopan dan halus, tapi di dalam penuh kebusukan. |

5. Moral

Istilah Moral berasal dari bahasa Latin. Bentuk tunggal kata '**moral**' yaitu **mos** sedangkan bentuk jamaknya yaitu **mores** yang masing-masing mempunyai arti yang sama yaitu kebiasaan, adat. Bila kita membandingkan dengan arti kata 'etika', maka secara etimologis, kata 'etika' sama dengan kata 'moral' karena kedua kata tersebut sama-sama mempunyai arti yaitu kebiasaan, adat. Dengan kata lain, kalau arti kata 'moral' sama dengan kata 'etika', maka rumusan arti kata 'moral' adalah nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya. Sedangkan yang membedakan hanya bahasa asalnya saja yaitu 'etika' dari bahasa Yunani dan 'moral' dari bahasa Latin. Jadi bila kita mengatakan bahwa perbuatan pengedar narkoba itu tidak bermoral, maka kita menganggap perbuatan orang itu melanggar nilai-nilai dan norma-norma etis yang berlaku dalam masyarakat. Atau bila kita mengatakan bahwa pemerkosa itu bermoral bejat, artinya orang tersebut berpegang pada nilai-nilai dan norma-norma yang tidak baik. 'Moralitas' (dari kata sifat Latin *moralis*) mempunyai arti yang pada dasarnya sama dengan 'moral', hanya ada nada lebih abstrak. Berbicara tentang "moralitas suatu perbuatan", artinya segi moral suatu perbuatan atau baik buruknya perbuatan tersebut. Moralitas adalah sifat moral atau keseluruhan asas dan nilai yang berkenaan dengan baik dan buruk.

6. Norma dan Kaidah

Di dalam kehidupan sehari-hari sering dikenal dengan istilah norma-norma atau kaidah, yaitu biasanya suatu nilai yang mengatur dan memberikan pedoman atau patokan tertentu bagi setiap orang atau masyarakat untuk bersikap tindak, dan berperilaku sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Patokan atau pedoman tersebut sebagai norma (*norm*) atau kaidah yang merupakan standar yang harus ditaati atau dipatuhi

Kehidupan masyarakat terdapat berbagai golongan dan aliran yang beraneka ragam, masing-masing mempunyai kepentingan sendiri, akan tetapi kepentingan bersama itu mengharuskan adanya ketertiban dan keamanan dalam kehidupan sehari-hari dalam bentuk peraturan yang disepakati bersama, yang mengatur tingkah laku dalam masyarakat, yang disebut peraturan hidup. Untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan kehidupan dengan aman, tertib dan damai tanpa gangguan tersebut, maka diperlukan suatu tata (*orde=ordnung*), dan tata itu diwujudkan dalam “aturan main” yang menjadi pedoman bagi segala pergaulan kehidupan sehari-hari, sehingga kepentingan masing-masing anggota masyarakat terpelihara dan terjamin. Setiap anggota masyarakat mengetahui “hak dan kewajibannya masing-masing sesuai dengan tata peraturan”, dan tata itu lazim disebut “kaedah” (bahasa Arab), dan “norma” (bahasa Latin) atau ukuran-ukuran yang menjadi pedoman, norma-norma tersebut mempunyai dua macam menurut isinya, yaitu:

1. Perintah, yang merupakan keharusan bagi seseorang untuk berbuat sesuatu oleh karena akibatnya dipandang baik.
2. Larangan, yang merupakan keharusan bagi seseorang untuk tidak berbuat sesuatu oleh karena akibatnya dipandang tidak baik. Artinya norma adalah untuk memberikan petunjuk kepada manusia bagaimana seseorang harus bertindak dalam masyarakat serta perbuatan-perbuatan mana yang harus dijalankannya, dan perbuatan-perbuatan mana yang harus dihindari (Kansil, 1989:81).

Norma-norma itu dapat dipertahankan melalui sanksi-sanksi, yaitu berupa ancaman hukuman terhadap siapa yang telah melanggarnya. Tetapi dalam kehidupan masyarakat yang terikat oleh peraturan hidup yang disebut norma, tanpa atau dikenakan sanksi atas pelanggaran, bila seseorang melanggar suatu norma, maka akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat dan sifatnya suatu pelanggaran yang terjadi, misalnya sebagai berikut:

- Semestinya tahu aturan tidak akan berbicara sambil menghisap rokok di hadapan tamu atau orang yang dihormatinya, dan sanksinya hanya berupa celaan karena dianggap tidak sopan walaupun merokok itu tidak dilarang. Seseorang tamu yang hendak pulang, menurut tata krama harus diantar sampai di muka pintu rumah atau kantor, bila tidak maka sanksinya

hanya berupa celaan karena dianggap sombong dan tidak menghormati tamunya.

- Mengangkat gagang telepon setelah di ujung bunyi ke tiga kalinya serta mengucapkan salam, dan jika mengangkat telepon sedang berdering dengan kasar, maka sanksinya dianggap “intrupsi” adalah menunjukkan ketidaksenangan yang tidak sopan dan tidak menghormati si penelepon atau orang yang adadisekitarnya.
- Orang yang mencuri barang milik orang lain tanpa sepengetahuan pemiliknya, maka sanksinya cukup berat dan bersangkutan dikenakan sanksi hukuman, baik hukuman pidana penjara maupun perdata (ganti rugi).

Kemudian norma tersebut dalam pergaulan hidup terdapat empat (4) kaedah atau norma, yaitu norma agama, kesusilaan, kesopanan dan hukum . Dalam pelaksanaannya, terbagi lagi menjadi norma-norma umum (non hukum) dan norma hukum, pemberlakuan norma-norma itu dalam aspek kehidupan dapat digolongkan ke dalam dua macam kaidah, sebagai berikut:

1. Aspek kehidupan pribadi (individual) meliputi:

- Kaidah kepercayaan untuk mencapai kesucian hidup pribadi atau kehidupan yang beriman.
- Kehidupan kesusilaan, nilai moral, dan etika yang tertuju pada kebaikan hidup pribadi demi tercapainya kesucian hati nu-rani yang berakhlak berbudi luhur (*akhlakul kharimah*).

2. Aspek kehidupan antar pribadi (bermasyarakat) meliputi:

- Kaidah atau norma-norma sopan-santun, tata krama dan etiket dalam pergaulan sehari-hari dalam bermasyarakat (*pleasant living together*).
- Kaidah-kaidah hukum yang tertuju kepada terciptanya ketertiban, kedamaian dan keadilan dalam kehidupan bersama atau bermasyarakat yang penuh dengan kepastian atau ketenteraman (*peaceful living together*). Sedangkan masalah norma non hukum adalah masalah yang cukup penting dan selanjutnya akan dibahas secara lebih luas mengenai kode perilaku dan kode profesi Humas/PR, yaitu seperti nilai-nilai moral, etika, etis, etiket, tata krama dalam pergaulan sosial atau bermasyarakat. sebagai nilai aturan yang telah disepakati bersama, dihormati, wajib dipatuhi dan ditaati.

Norma moral tersebut tidak akan dipakai untuk menilai seorang dokter ketika mengobati pasiennya, atau dosen dalam menyampaikan materi kuliah terhadap para mahasiswanya, melainkan untuk menilai bagaimana sebagai profesional tersebut menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik sebagai manusia yang berbudi luhur, jujur, bermoral, penuh integritas dan bertanggung jawab. Terlepas dari mereka sebagai profesional tersebut jitu atau tidak dalam memberikan obat sebagai penyembuhnya, atau metodologi dan keterampilan dalam memberikan bahan kuliah dengan tepat. Dalam hal ini yang ditekankan adalah “sikap atau perilaku” mereka dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai profesional yang diembannya untuk saling menghargai sesama atau kehidupan manusia.

Pada akhirnya nilai moral, etika, kode perilaku dan kode etik standard profesi adalah memberikan jalan, pedoman, tolok ukur dan acuan untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang akan dilakukan dalam berbagai situasi dan kondisi tertentu dalam memberikan pelayanan profesi atau keahliannya masing-masing. Pengambilan keputusan etis atau etik, merupakan aspek kompetensi dari perilaku moral sebagai seorang profesional yang telah memperhitungkan konsekuensinya, secara matang baik-buruknya akibat yang ditimbulkan dari tindakannya itu secara obyektif, dan sekaligus memiliki tanggung jawab atau integritas yang tinggi. Kode etik profesi dibentuk dan disepakati oleh para profesional tersebut bukanlah ditujukan untuk melindungi kepentingan individual (subyektif), tetapi lebih ditekankan kepada kepentingan yang lebih luas (obyektif).

7. Konflik

“Konflik bukanlah suatu fenomena yang obyektif dan nyata, tetapi, ia ada dibenak orang-orang yang terlibat. Hanyalah perwujudannya, seperti sedih, berdebat, atau berkelahi yang terlihat nyata. Karena itu, untuk menangani konflik, seseorang perlu bersikap empati, yaitu memahami keadaan sebagaimana dilihat oleh para pelaku penting yang terlibat. Unsur yang penting dalam manajemen adalah persusi”. Pernyataan diatas diungkapkan oleh Leonard Greenhalgh sebagaimana dikutip oleh A. Dale Timpe dalam bukunya *Managing People*. Konflik pada dasarnya berawal dari hal-hal yang bersifat abstrak, tapi kemudian konflik juga dapat berakibat buruk sampai ke tingkat nyata, berupa benturan fisik antara orang-orang yang berkonflik. Konflik selalu mewarnai kehidupan, dari konflik sangat kecil sampai konflik sangat besar. Konflik terjadi akibat perbedaan persepsi, berlainan pendapat dan karena ketidaksamaan kepentingan. Konflik ada yang bisa diselesaikan secara tuntas, ada yang setengah tuntas, ada juga yang berlarut-larut tanpa solusi. Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik stimulasi konflik, pengurangan/ penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan (fungsional) yang dapat mendorong meningkatkan produktivitas apabila konflik tersebut dapat dikelola dengan baik. Namun konflik biasanya sebagai sesuatu yang salah (dysfunctional) yang dapat merusak dan menyebabkan produktivitas menurun.

Definisi Konflik menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* menyebutkan banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari konflik tersebut. Konflik harus disarankan oleh pihak-pihak yang terlibat, apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik. Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (conflict) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kondisi

yang merupakan titik awal proses konflik. Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (conflict) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya. Selain itu, definisi lain cukup fleksibel untuk mencakup beragam tingkatan konflik dari tindakan terang terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat. Menurut Nurdjana (1994) mendefinisikan konflik sebagai akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Menurut Kilman dan Thomas (1978), konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1998:580) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah: *“Conflict is a situation which two or more people disagree over issue of organizational substance and/or experience some emotional antagonism with one other”*. Yang kurang lebih memiliki arti bahwa konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/ atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya. Menurut Stoner konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian. (Wahyudi, 2006: 17). Sementara itu Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai: 1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain. 2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (Pickering, 2001).

- a. Ciri-Ciri dan Tahapan Terjadinya Konflik Menurut Wiyono (1993: 37)
 1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
 2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
 3. Munculnya interaksi yang sering ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan keajahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonu, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
 4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
 5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, pretise dan sebagainya.

- b. Tahapan-tahapan perkembangan kearah terjadinya konflik sebagai berikut:
1. Konflik masih tersembunyi (laten) Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.
 2. Konflik yang mendahului (antecedent condition) Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.
 3. Konflik yang dapat diamati (perceived conflicts) Munculnya akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.
 4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (manifest behavior) Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya, individu, kelompok atau organisasi cenderung berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.
 5. Penyelesaian atau tekanan konflik Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.
 6. Akibat penyelesaian konflik Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negative terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja (Wijono, 1993, 38-41). C.

c. Sumber-Sumber Konflik

1. Konflik dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict)

a. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict)

1) Approach-Approach conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain

2) Approach-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negative bagi orang yang mengalami konflik tersebut.

3) Avoidance-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negative tetapi tujuantujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain. Dalam hal ini, approach-approach conflict merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal.

Pendapat lain yang menyebutkan bahwa sumber konflik yaitu:

1) Sumber Daya Yang Terbatas Sumber daya dapat meliputi uang, persediaan, orang atau informasi. Seringkali, unit organisasi berada dalam persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau menurun. Hal ini menciptakan situasi dimana konflik tidak bisa dihindari.

2) Yurisdiksi Ambigius Individu mungkin tidak setuju tentang siapa yang memiliki tanggung jawab untuk tugas-tugas dan sumber daya.

- 3) Bentrokan Kepribadian Konflik kepribadian muncul ketika dua orang tidak akur atau tidak melihat hal-hal yang sama. Ketegangan kepribadian disebabkan oleh perbedaan dalam kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan.
- 4) Perbedaan Status dan Kekuasaan Orang-orang mungkin terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau
- 5) Perbedaan Tujuan Konflik dapat terjadi karena orang mencapai tujuan yang berbeda. Konflik tujuan di unit kerja masing-masing adalah bagian alami dari setiap organisasi.
- 6) Masalah Komunikasi Masalah komunikasi biasanya berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya penulisan, dan gaya komunikasi nonverbal. Perbedaan gaya ini sering mendistorsi proses komunikasi. Komunikasi rusak menyebabkan salah satu persepsi dan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Hambatan tambahan untuk komunikasi dapat muncul dari perbedaan lintas jender dan lintas budaya peserta. Perbedaan mendasar tersebut dapat mempengaruhi baik cara-cara dimana para pihak mengekspresikan diri mereka dan bagaimana mereka akan menafsirkan komunikasi yang mereka terima. Distorsi, pada gilirannya sering mengakibatkan salah membaca dengan pihak yang terlibat.

D. Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik kehidupan organisasi yaitu:

1. Konflik didalam Individu: Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukan, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama: Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan - perbedaan kepribadian. Kepribadian.
3. Konflik antara individu dan kelompok: Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Contoh, seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama: Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi Akibat adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik semacam ini sebagai sarana untuk mengembangkan produk baru, teknologi, jasa-jasa, harga yang lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien.

E. Penyebab Konflik

a. Faktor Manusia

Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya, personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku, timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatic dan sikap otoriter

b. Faktor Organisasi

Persaingan dalam menggunakan sumberdaya.

Apabila sumberdaya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi

Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relative rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

Interdependensi Tugas

Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

Perbedaan nilai dan persepsi

Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negative, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak "adil". Para manajer yang relative muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana. Kekaburan yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-bata aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggungjawab yang tumpang tindih.

Masalah status.

Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

Hambatan komunikasi.

Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen. F.

F. Dampak Konflik Konflik dapat berdampak positif dan negative yang rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Dampak Positif Konflik Menurut Wijono (1993:3), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

- ♣ Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

- ♣ Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.

- ♣ Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggungjawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.

- ♣ Semakin berkurangnya tekanantekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaanperasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.

- ♣ Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, efektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

3. Dampak Negatif Konflik Dampak negative konflik (Wijono, 1993, p.2), sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik.

Akibat munculnya keadaan-keadaan sebagai berikut:

a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya mengobrol barjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada ditempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.

b. Banyaknya karyawan ;yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab.

c. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.

d. Banyak karyawan yang sakitsakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman maupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.

e. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesinmesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

f. Meningkatnya kecenderungan yang keluar masuk dan ini disebut labor trun over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.

G. Akibat-Akibat Konflik Konflik dapat berakibat negative maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

Akibat Negatif Konflik:

- ♣ Menghambat komunikasi
- ♣ Mengganggu kerjasama atau team work
- ♣ Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi
- ♣ Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- ♣ Individu atau peronil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustasi, dan apatime. Akibat Positif Konflik:

- ♣ Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- ♣ Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- ♣ Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisisme, program, bahkan tujuan organisasi.
- ♣ Memunculkan keputusankeputusan yang bersifat inovatif.
- ♣ Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat

Cara atau Taktik Mengatasi Konflik: Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konfli, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Solusi pemecahan:

- Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerjasama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
- Perusasi: Usaha mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti factual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
- Tawar menawar: suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
- Pemecahan masalah terpadu: usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternative pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
- Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
- Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah, akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain.

Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

- Interveni (campur tangan) pihak ketiga: Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik. Arbitrase (arbitration): pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai hakim yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresif atau tindakan destruktif. Penengahan (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.

Konsultasi: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

H. Metode-Metode Pengelolaan Konflik

1. Metode Stimulasi Konflik Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan karyawan, karena karyawan pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah.

Metode stimulasi konflik meliputi:

- ♣ Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- ♣ Penyusunan kembali organisasi
- ♣ Penawaran bonus, pembayaran intensif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
- ♣ Pemilihan manajer yang tepat
- ♣ Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

2. Metode Pengurangan Konflik

Metode ini mengurangi permusuhan yang ditimbulkan oleh konflik, dengan mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu.

3. Metode Penyelesaian Konflik Metode ini dipusatkan pada tindakan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan.

Ada tiga metode penyelesaian yang sering digunakan:

- a. Dominasi dan Penekanan Metode ini terjadi melalui cara-cara:
 - Kekerasan yang bersifat penekanan otokratik
 - Penanganan yaitu cara yang lebih diplomatis
 - Penghindaran dimana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas
 - Penentuan melalui suara terbanyak mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara melalui prosedur yang adil.
- b. Kompromi Manajer mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang saling berselisih untuk menyelesaikan masalah yang terjadi.
Bentuk kompromi meliputi:
 - Pemisahan (separation) dimana pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka menyetujui.
 - Arbitrasi (perwasitan) dimana pihak yang berkonflik tunduk kepada pihak ketiga, kembali ke peraturan yang berlaku.
- c. Penyuapan Dimana salah satu pihak menerima beberapa kompensasi sebagai imbalan untuk mengakhiri konflik. Menurut Stevenin (2000, pp.134-135), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik.