

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Seiring perkembangan zaman pasti menghadirkan perubahan lingkungan. Seperti halnya selama dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2020-2021 terutama pada saat munculnya pandemi yang sangat berdampak pada kehidupan manusia dalam melakukan aktivitasnya. Tercatat, pandemi ini belum berakhir dan berdampak cukup besar pada empat hal, yaitu penurunan jumlah unit usaha di Indonesia, penurunan jumlah kontribusi tenaga kerja, penurunan nilai PDB dan penurunan pada nilai ekspor serta penurunan kontribusi investasi yang terjadi. Pada unit-unit usaha yang terjadi kurang lebih 17,85 koperasi dan lebih dari 160 ribu pelaku usaha yang memberikan dampak terutama pada pelaku usaha di bidang kebutuhan sehari-hari khususnya makanan dan minuman (Saputro & Ningrum, 2021).

Pandemi sangat berdampak pada pelaku UMKM karena pelaku UMKM tidak bisa melakukan kegiatan operasional seperti biasanya. Disebabkan karena adanya himbuan dan peraturan dari pemerintah mengenai *physical distancing*, menjadikan konsumen menahan konsumsinya. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan membuat pelaku usaha juga mengalami penurunan penjualan. Hal ini sejalan dengan dampak yang diterima BMT pada saat pandemi yaitu sulitnya keuangan untuk berputar karena masyarakat mengalami kesulitan mendapatkan pemasukan untuk ikut serta dalam kegiatan koperasi. (Setyaningsih & Hanifuddin, 2021). Dari adanya perubahan lingkungan tersebut serta adanya kebijakan pemerintah misalnya PPKM dan PSBB, tentu dapat memunculkan adanya konflik, banyak sektor yang mengalami penurunan pendapatan salah satunya BMT yang disebabkan karena banyaknya anggota yang tidak mampu membayar tagihannya dan banyaknya anggota yang menarik tabungannya. Tentu hal ini akan berdampak pada tujuan BMT yang tidak dapat mencapai target sehingga perkembangan BMT pun menjadi terhambat apabila tidak diselesaikan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Dela & Anggraini (2021) menyatakan bahwa adanya pandemi covid-19 memberi dampak secara signifikan pada segala aspek kehidupan manusia, khususnya pada sektor ekonomi. Pada sektor perbankan, adanya aturan *lockdown* membuat beberapa sektor usaha tidak berjalan, akibatnya sektor yang memiliki pinjaman pada bank sulit dalam mengembalikan pinjaman. Penerapan restrukturisasi pembiayaan pada PT. Bank Sumut KCP Syariah Kisaran sudah berjalan sesuai dengan tahapan restrukturisasi dan sesuai administratif pula. Tahapan Restrukturisasi yaitu *Rescheduling* (penjadwalan kembali), *Reconditioning* (penataan kembali), *Restructuring* (persyaratan ulang).

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Corona Virus Disease 2019. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan ini bertujuan untuk mengurangi beban kredit bagi debitur yang terkena dampak pandemi Covid-19 dengan cara memberikan relaksasi kredit terutama mereka yang bekerja disektor informal termasuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Pemberian relaksasi berupa restrukturisasi diberikan kepada seluruh debitur, termasuk debitur Usaha Mikro Kecil dan Menengah sepanjang debitur tersebut terdampak Covid-19, tetapi dalam penerapan restrukturisasinya dapat ditentukan berdasarkan kebijakan masing-masing bank maupun lembaga keuangan lainnya tergantung profil dan kapasitas membayar debiturnya (Lontoh & Tambajong, 2022).

Pada tahun 2020 banyak karyawan yang mengalami PHK dari perusahaannya disebabkan karena adanya pandemi Covid-19. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari adanya ketersediaan sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai kontribusi maksimal dari setiap orang dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif. Karena sumber daya manusia merupakan penentu jalannya organisasi, sekaligus sebagai pengambil keputusan menyangkut keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Terbatasnya sumber daya manusia dapat mempengaruhi jalannya

organisasi yang berdampak pada terhambatnya tujuan yang harus dicapai (Saputro & Ningrum, 2021).

Pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang dalam menjalankan pekerjaannya membutuhkan manusia lain. Begitupun dalam suatu organisasi, untuk menjalankan organisasi agar berjalan secara optimal, dibutuhkan adanya ketersediaan sumber daya manusia didalamnya. Sumber daya manusia yang terkumpul pasti memiliki pandangan yang berbeda satu sama lain yang kerap kali menyebabkan munculnya ketidaksamaan yang pada akhirnya dapat memunculkan adanya konflik, baik antar individu maupun kelompok. Konflik dilatar belakangi oleh adanya ketidaksamaan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status dan lainnya (Jumaidah, 2019).

Nisa (2021) dalam penelitiannya mengatakan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi tentu dapat menghambat keberlangsungan organisasi. Karena ketika sumber daya manusia terbatas dapat mempengaruhi kinerja karyawannya terlebih untuk perkembangan serta keberhasilan suatu organisasi serta dapat terjadi ketergantungan tanggungjawab. Organisasi yang tidak bisa mengelola konflik dengan baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga efektivitas manajemen konflik pun dapat terganggu karena tujuan organisasi yang tidak tercapai sesuai target yang telah ditentukan. Efektivitas manajemen konflik tidak luput dari adanya peran semua komponen, dalam artian sumber daya manusia sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi.

Disamping adanya ketersediaan tenaga kerja juga diperlukan adanya disiplin kerja agar semua kegiatan yang sedang atau akan dilaksanakan berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Dengan adanya kedisiplinan kerja maka karyawan tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan (Kusumayanti, dkk. 2020). Adanya pandemi dapat memunculkan konflik, apabila tidak cepat diselesaikan dengan baik yaitu dengan menerapkan manajemen konflik yang efektif.

Dalam penelitiannya Nasrudin, dkk (2021) mengatakan bahwa faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress,

penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain sebagainya. Pendekatan menangani konflik memerlukan keterampilan kepemimpinan. Pendekatan penanganan konflik ada delapan yaitu musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi, mediasi, konsiliasi dan konsultasi, dan peningkatan sumber daya. Serta kinerja suatu organisasi dapat terhambat karena adanya konflik, namun tidak semua konflik berdampak negatif, konflik dapat memberi dampak positif apabila dapat dikelola secara tepat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa konflik tidak dapat dihindari dan tidak selamanya dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi tergantung dari bagaimana pemimpin dan komponen yang ada dalam organisasi menyikapi konflik tersebut. Konflik dapat diselesaikan dengan melibatkan semua komponen agar dapat menghasilkan solusi yang tepat dengan menerapkan manajemen konflik agar dapat berjalan efektif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai target yang telah ditentukan. Karena ketika tujuan perusahaan tidak dapat tercapai, maka tidak menutup kemungkinan akan berdampak pada kinerja karyawan terlebih lagi pada perkembangan organisasi.

Ivancevich, Konopaske & Matteson mengklasifikasikan tiga faktor penyebab munculnya konflik, yaitu ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, dan perbedaan persepsi. Ketergantungan kerja terjadi ketika dua atau lebih kelompok organisasi bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kondisi ini dapat menjadi pemicu munculnya konflik. Organisasi yang memiliki tujuan dan pendapat yang berbeda berpotensi mendatangkan konflik. Sama halnya menurut Rivai dan Sagala memandang bahwa konflik dapat disebabkan oleh adanya saling ketergantungan tugas, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi, kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat, persaingan atas sumber daya yang langka dan sikap menangkalah. Sedangkan menurut Draft, faktor yang mempengaruhi terciptanya konflik adalah persaingan untuk mendapatkan sumber daya, perbedaan tujuan yang ingin dicapai dan gangguan komunikasi (Pedhu, 2020).

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari dan tidak selamanya konflik dapat dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi tergantung dari pemimpin dan seluruh komponen organisasi dalam menyikapi dan menyelesaikan konflik tersebut. Seorang pemimpin harus memahami faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik serta mengoreksi kesalahan fungsi, guna memperbaiki kinerja kelompok serta organisasi. Dalam mengelola sebuah konflik organisasi perlu adanya kesadaran, keterbukaan serta kesabaran dari semua pihak yang terkait maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi (Soehardi, 2020).

Manajemen konflik tidak lepas dari peran seorang pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi. Konflik yang dikendalikan dengan baik dapat menghasilkan keuntungan bagi suatu organisasi. Sedangkan konflik yang tidak bisa dikendalikan dengan baik dapat merugikan kepentingan organisasi serta dapat menghambat kinerja karyawan (Nasrudin, dkk. 2021). Pescuric dalam Wirawan bahwa manajemen konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas aktivitas seorang pemimpin dalam memimpin perusahaannya. Dalam melaksanakan tugas, mereka pasti menghadapi konflik yang terjadi antar anggota organisasi atau pihak luar organisasi. Minimal 20% dari waktu manajer digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi (Gulo, dkk. 2020).

Penerapan manajemen konflik sangat berdampak pada suatu organisasi, disamping untuk menyelesaikan suatu konflik juga dapat berdampak pada kemajuan organisasi itu sendiri. Apabila konflik yang terjadi tidak dapat dikelola dengan baik, maka selain dapat mengganggu organisasi juga dapat mengganggu pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut apabila konflik dibiarkan tanpa adanya penyelesaian. Oleh karena itu, untuk mengelola konflik sangat diperlukan adanya manajemen konflik bagi setiap pimpinan untuk menyelesaikan berbagai masalah. Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerjasama yang kooperatif dengan karyawan, atasan, dan pihak luar (Anwar, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, selama kurun waktu tahun 2020-2021 BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon kerap kali dihadapkan dengan adanya konflik yaitu pada masa pandemi yang disebabkan karena menurunnya pendapatan akibat banyaknya anggota yang tidak mampu membayar tagihannya karena ekonomi mereka mengalami penurunan dan banyaknya anggota yang menarik tabungannya, yang pada akhirnya memunculkan kebijakan dari pusat untuk memberhentikan sementara waktu penyaluran pembiayaan sampai keadaan benar-benar kembali normal. Menurunnya pendapatan dapat memunculkan adanya konflik karena pencapaian tujuan BMT mengalami hambatan yang berdampak juga pada tenaga kerja dan disiplin kerja karyawan. Tentu hal ini dapat mempengaruhi operasional BMT yang tidak bisa menjalankan salah satu fungsinya yaitu menyalurkan dana kepada anggota dalam bentuk pembiayaan. Sebelumnya BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dalam menerapkan manajemen konflik sudah berjalan efektif, terbukti sudah banyak anggota yang bergabung dengan lembaga tersebut baik anggota pembiayaan maupun anggota tabungan dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk anggotanya. Apabila anggota memiliki keluhan, anggota bisa langsung konfirmasi pada lembaga tersebut atau melalui kontak yang tertera (Wawancara dengan Pimpinan BMT Bapak Agus, 17 Desember 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya konflik, untuk mengetahui gambaran penerapan manajemen konflik dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi serta untuk mengetahui efektivitas manajemen konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon. Penelitian ini juga dilakukan sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon untuk lebih meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Permasalahan Di Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus: BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka identifikasi masalah yang akan dimunculkan, antara lain:

- a. Dalam BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dalam perkembangannya masih terjadinya tujuan yang berbeda, keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi dan sikap disiplin kerja yang belum optimal. Hal ini dapat memunculkan terjadinya konflik.
- b. Dalam BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon belum optimal menerapkan manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.
- c. Dalam BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon belum efektif dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

### **2. Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang tidak terarah dan mengakibatkan tidak tepatnya sasaran pembahasan, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Faktor penyebab timbulnya konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.
- b. Penerapan manajemen konflik BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi.
- c. Pengefektifan manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.

### **3. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, selanjutnya rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

- a. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon?
- b. Bagaimana manajemen konflik yang diterapkan untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon?

- c. Bagaimana efektivitas manajemen konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon?

### **C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari rumusan masalah tersebut antara lain:

- a. Untuk mengetahui faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.
- b. Untuk mengetahui penerapan manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah yang terjadi pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.
- c. Untuk mengetahui efektivitas manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Dalam melakukan suatu penelitian atau pembahasan suatu masalah yang dilakukan tentunya diharapkan dapat memberi manfaat dan berguna bagi pihak-pihak terkait dan berkepentingan dengan masalah-masalah yang diteliti dan dibahas, diantaranya yaitu:

##### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran secara teoritik maupun konseptual dalam pengetahuan untuk menyelesaikan masalah khususnya terkait dengan menggunakan manajemen konflik.

##### **b. Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Perguruan Tinggi (IAIN Syekh Nurjati Cirebon)**

- a) Sebagai wawasan dan bahan kajian akademik bagi IAIN Syekh Nurjati Cirebon, khususnya program studi Perbankan Syariah.
- b) Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya bagi mahasiswa yang membutuhkan.

###### **2. Bagi Mahasiswa**



- a) Memperoleh tambahan ilmu pengetahuan mengenai manajemen konflik.
  - b) Dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dari dosen-dosen pada saat di bangku perkuliahan.
3. Bagi Perusahaan (BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon)
- a) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penggunaan manajemen konflik pada perusahaan.
  - b) Memberikan manfaat bagi perusahaan dengan menerapkan manajemen konflik untuk menyelesaikan masalah di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Skripsi yang penulis teliti bukanlah skripsi yang pertama, melainkan telah ada sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah manajemen konflik ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Mudzakkar NB pada tahun 2020 dengan judul *Strategi Manajemen Konflik Dalam Upaya Penyelesaian Konflik Politik: Suatu Tinjauan Teoritis*. Dalam jurnal *JEMMA (Journal of Economic, Management, and Accounting)*, Volume 3 Nomor 2. Penelitian ini memberikan gambaran tentang konflik yang terjadi di dalam politik. Konflik dapat terjadi karena adanya perselisihan antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang terjadi. Adapun penyebab konflik yaitu perbedaan kepribadian, penghambat komunikasi, pertentangan kepentingan, kelangkaan sumber daya, dan gaya administratif yang otokrasi. Penelitian ini berfokus pada strategi manajemen konflik dalam upaya penyelesaian konflik politik.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Dwi Vita Lestari Soehardi pada tahun 2020 dengan judul *Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai*. Dalam *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6 (02). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru telah berusaha mengaktualisasikan prinsip-prinsip ajaran Islam dalam mencegah dan

mengatasi konflik, cara penyelesaian konflik yang diajarkan Islam melalui negosiasi. Pimpinan BSM Tuanku Tambusai Pekanbaru telah mengelola konflik sesuai prosedur, dan pimpinan tentu telah mengaplikasikan sifat sabar. Penyelesaian konflik ini dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua belah pihak.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ghufron pada tahun 2021 dengan judul *Manajemen Konflik Dan Penyelesaiannya Dalam Pandangan Islam*. Dalam jurnal penelitian *At-Turost: Journal Of Islamic Studies*, Vol. 08, No. 01. Penelitian ini berfokus pada penyelesaian konflik dengan menggunakan manajemen konflik dalam pandangan Islam. Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik dapat diterapkan para manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik dengan cara islami sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif dan produktif bagi dinamika dan masa depan organisasi.

Penelitian keempat dilakukan oleh John-Eke, Ebere Chika, Akintokunbo & Oluwarotimi Odunayo pada tahun 2020 dengan judul penelitian *Conflict Management as a Tool for Increasing Organization Effectiveness: A Review of Literature* (Manajemen Konflik Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi: Tinjauan Literatur). Dalam jurnal penelitian *International Journal of Academic Research In Business & Social Sciences* Vol. 10, No. 5. Fokus penelitian ini adalah menciptakan lingkungan yang sangat kondusif dimana karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif tanpa pengaruh negatif yang dapat menghambat pencapaian tujuan individu dan organisasi. Hasil dari penelitian ini bahwa konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi konflik dikelola secara konstruktif membawa persaingan yang sehat, meningkatkan kerjasama tim, dan menjembatani kesenjangan komunikasi. Organisasi harus mendidik kembali karyawannya mengenai konstruktif manajemen konflik, menghilangkan gagasan bahwa konflik itu sesuatu yang negatif, merusak dan dihindari dengan cara apapun. Manajer harus mampu menemukan strategi untuk mengelola konflik berdasarkan sifat dan jenisnya.

Penelitian kelima dilakukan oleh Achmad Hasan Nasrudin, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, Imron Arifin, & Maulana Amirul Adha pada tahun 2021 dengan judul *Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah*. Dalam jurnal penelitian *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 9, Nomor 1: Februari. Penelitian ini berfokus pada konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik, pendekatan dalam penanganan konflik, serta dampak dari konflik terhadap kinerja organisasi. Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, konflik perlu dikelola dengan baik agar dampaknya dapat diminimalisir.

Penelitian keenam dilakukan oleh Rahma Robbiyatul Adauwiyah skripsinya pada tahun 2016 dengan judul *Peran Manajer Dalam Menangani Konflik Organisasi Perusahaan Pada Bank Syariah Mandiri Simpang Patal Palembang*. Penelitian ini berfokus pada peran seorang manajer dalam menangani konflik yang terjadi di dalam perusahaan yaitu Bank Syariah Mandiri Simpang Patal Palembang, yaitu dengan memberikan sanksi nominal yang akan menimbulkan efek jera, memberikan teguran, dimintai keterangan secara pribadi, memberikan tugas yang harus diselesaikan tepat waktu, dan memberikan arahan serta support untuk memotivasi karyawannya. Tindakan yang diambil oleh manajer menimbulkan dampak positif bagi karyawan dan perusahaannya karena setiap karyawan menanamkan sifat profesionalisme kerja untuk meminimalisir masalah yang akan terjadi.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Anh Tho To, Thi Siem Tran, Kieu Oanh Nguyen, dan Van Trung Hoang pada tahun 2021 dengan judul penelitian *Applying Conflict Management Style to Resolve Task Conflict and Enhance Team Innovation. (Menerapkan Gaya Manajemen Konflik Untuk Menyelesaikan Konflik Tugas dan Meningkatkan Inovasi Tim)*. Dalam jurnal penelitian *Emerging Science Journal* Vol. 5, No. 5, October. Penelitian ini berfokus pada manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah yang ditimbulkan adanya konflik tugas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya mendominasi dapat meningkatkan konflik tugas sedangkan gaya

menggabungkan dan mewajibkan dapat mengurangi adanya konflik tugas. Konflik tugas memiliki efek negatif pada kreativitas tim. Tingkat ketegangan tugas yang tinggi dapat menyebabkan perasaan emosional, sehingga dapat menimbulkan pengurangan pada kreativitas tim. Dengan demikian, seorang pemimpin tim yang ingin mendorong inovasi harus menjaga konflik tugas agar tetap terkendali.

Persamaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah topiknya yaitu manajemen konflik untuk memecahkan masalah yang terjadi didalam organisasi. Adapun perbedaannya terletak pada objek penelitiannya, dari beberapa penelitian terdahulu sebagian besar berobjek pada organisasi bukan pada lembaga keuangan syariah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti berobjek pada lembaga keuangan syariah khususnya pada BMT. Dalam hal ini, peneliti akan meneliti tentang faktor-faktor timbulnya konflik dan penanganan konflik di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dalam rangka mengetahui keefektifitasan manajemen konflik dalam menanggapi masalah yang terjadi.

#### **E. Kerangka Konseptual**

Definisi konflik menurut Lambert, Konflik adalah suatu proses interaksi yang diakibatkan oleh adanya ketidakseimbangan atau adanya perbedaan pendapat antara dua pendapat dalam suatu organisasi atau kelompok. Sikap saling mempertahankan diri, antara dua kelompok atau lebih, yang memiliki cara pandang dan tujuan yang berbeda hingga menghasilkan tujuan bersama (Wartini, 2015).

Stoner, mendefinisikan manajemen sebagai tahapan dalam menetapkan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk pencapaian suatu tujuan (Krisnandi, dkk. 2019).

Menurut Ross, manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang digunakan pihak yang berkonflik maupun pihak ketiga dengan tujuan untuk mengarahkan pertentangan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan berupa penyelesaian konflik (Sudarmanto, dkk. 2021).

Adapun definisi manajemen konflik menurut Wirawan, didefinisikan sebagai suatu langkah yang digunakan oleh pihak yang bersangkutan dua pihak maupun lebih dengan tujuan menyusun suatu strategi yang akan diterapkan dalam suatu organisasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan demi mendapatkan hasil yang diinginkan. Manajemen konflik mengendalikan organisasi dalam mengelola konflik menjadi hal yang lebih positif atau dapat menyelesaikan konflik dengan cepat dan tidak meluas (Ibrahim, dkk. 2020).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah suatu tahapan pengelolaan manajemen konflik yang ada pada suatu organisasi agar menjadi lebih bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi dalam suatu organisasi serta mewujudkan tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Metode manajemen konflik yang digunakan adalah metode Thomas dan Kilmann atau *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), merupakan model yang dikembangkan oleh Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann untuk melihat bagaimana seseorang mengambil tindakan atas konflik yang terjadi yang melibatkan dirinya. Karena tidak ada dua individu yang sama baik dalam hal keinginan atau lainnya. Dengan demikian, konflik merupakan hal yang wajar yang bisa terjadi ketika melakukan interaksi dengan orang lain. Model ini didesain untuk melihat perilaku seseorang dari dua sudut pandang ketika terjadinya konflik, yaitu *assertiveness*, dengan mengukur seberapa besar tingkat seseorang mengutamakan kepentingan dirinya atas konflik yang terjadi dan *cooperativeness*, dengan mengukur seberapa besar seseorang mengutamakan kepentingan orang lain atas konflik yang terjadi (<https://quickstart-indonesia.com/thomas-kilmann-model/> dikutip pada tanggal 24 Juni 2022 pukul 18.58 WIB).

Ada beberapa metode manajemen konflik yang dikemukakan oleh Thomas dan Kilmann, antara lain (Gamin, dkk. 2014):

- a. Kolaborasi merupakan metode manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah dengan cara bekerjasama bukan hanya pihak yang terlibat konflik tetapi juga dengan menghadirkan pihak ketiga.

- b. Kompromi merupakan metode manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah dengan cara melakukan proses tawar menawar dengan menghadirkan pihak yang terlibat konflik.
- c. Akomodasi merupakan metode manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah dengan cara memberikan kesempatan kepada kelompok lain untuk mengemukakan pendapatnya. Kelompok ini cenderung menghindari adanya perdebatan.

Munculnya konflik diawali dengan adanya sumber atau faktor penyebab konflik. Ada beberapa faktor penyebab terjadinya konflik menurut Wirawan, antara lain (Rofiq, 2018):

- a. Keterbatasan sumber

Keterbatasan sumber dapat menimbulkan terjadinya persaingan di antara individu untuk mendapatkan sumber yang diperlukan dan hal ini kerap kali memunculkan adanya konflik. Dalam sebuah organisasi, sumber-sumber yang dimaksud berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarir, dan sebagainya.

- b. Tujuan yang berbeda

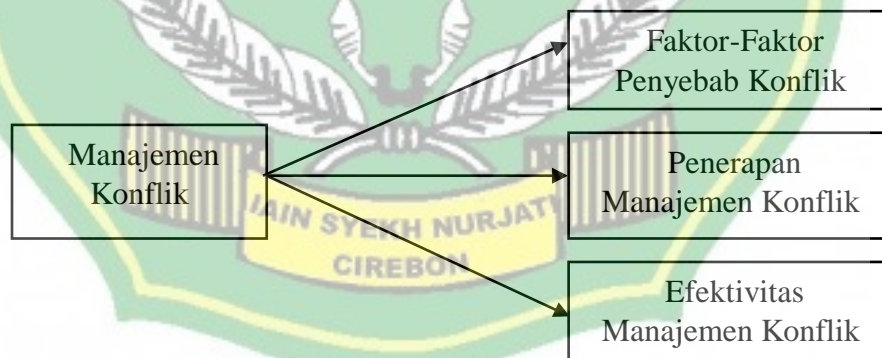
Konflik dapat terjadi karena pihak yang berkonflik mempunyai tujuan yang berbeda. Contohnya suatu lembaga yang mengeluarkan kebijakan untuk kemajuan lembaga tersebut tetapi ada pihak yang menentang kebijakan tersebut dengan alasan yang serupa yaitu dengan tujuan kemajuan lembaga tersebut. Perbedaan tersebut dapat memunculkan adanya konflik.

- c. Komunikasi yang kurang baik

Komunikasi yang tidak baik kerap kali menjadi penyebab adanya konflik dalam organisasi. Perilaku yang berbeda, gaya berbicara atau budaya komunikasi kelompok yang sering menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.

Untuk mengoptimalkan manajemen konflik membutuhkan beberapa cara agar manajemen konflik dapat berjalan efektif. Ada beberapa ukuran efektivitas manajemen konflik menurut S.P.Siagian, antara lain (Harmah, 2017):

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai, hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat mencapai sasaran yang terarah serta tujuan organisasi pun dapat terealisasi. Untuk merealisasikan tujuan tersebut dibutuhkan proses analisis dan perumusan kebijakan.
- b. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan.
- c. Musyawarah dilakukan untuk bertukar pendapat melalui diskusi dengan mengumpulkan semua pihak yang terlibat maupun pihak yang berkepentingan. Bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk mengutarakan pendapatnya agar menghasilkan solusi yang terbaik bagi semua pihak.
- d. Kerjasama tim merupakan keterlibatan semua pihak untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa adanya kerjasama tim, tujuan serta kebijakan tersebut tidak akan tercapai dengan baik. Kerjasama tim juga akan berdampak pada perkembangan perusahaan.



Gambar 1.1 Skema Kerangka Konseptual

## F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian
  - a. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang

dilakukan secara utuh kepada subjek penelitian dimana terdapat sebuah peristiwa dimana peneliti menjadi instrumen kunci dalam penelitian, kemudian hasil pendekatan tersebut diuraikan dalam bentuk kata-kata yang tertulis data empiris yang telah diperoleh dan dalam pendekatan ini pun lebih menekankan makna daripada genera lisasi (Muhammad, 2013).

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif, artinya penelitian yang berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut bisa berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Gunawan, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus: BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon). Bahan yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian kualitatif yaitu melakukan wawancara langsung kepada Bapak Agus Imam Syafi'i selaku pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon terkait permasalahan yang akan dibahas.

Pendekatan kualitatif ini dipilih oleh penulis karena pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis, yaitu ingin mendapatkan gambaran mengenai manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah "studi kasus: BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon". Dimana untuk memperoleh hasil dari penelitian ini, penulis memperoleh data-data yang diperlukan melalui temuan data lapangan dengan mencari data-data yang ada yaitu penulis mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan masalah yang penulis bahas.

#### b. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian lapangan (*field reseacrh*). Penelitian lapangan merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengangkat



data yang ada di lapangan (Arikunto, 1995). Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan berkunjung langsung ke BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon sebagai tempat yang dijadikan penelitian.

## 2. Sumber Data

Data merupakan kumpulan dari banyak hal yang diperoleh dengan mencari mengamati berbagai sumber. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder.

### a. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber dan hasil penelitian lapangan. Untuk memperoleh data primer penulis mengadakan wawancara langsung kepada Bapak Agus Imam Syafi'i selaku pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon terkait permasalahan yang akan dibahas.

### b. Data Sekunder

Sumber data sekunder ialah data yang diperoleh dari pengumpulan data-data melalui studi-studi kepustakaan dalam hal ini penulis mengambil data dengan topik penelitian dalam bentuk buku, jurnal, artikel, dan lain-lain.

## 3. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini ialah:

### a. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah salah satu kaedah mengumpulkan data yang paling biasa digunakan dalam penelitian sosial. Kaedah ini digunakan ketika subjek kajian dan peneliti berada langsung bertatap muka dalam proses mendapatkan informasi untuk keperluan data primer (Rosaliza, 2015).

Wawancara Dilakukan oleh penulis berkaitan dengan pihak-pihak yang sudah berkompentensi di bidangnya dengan tujuan memperoleh informasi yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Untuk penelitian ini, penulis akan melakukan wawancara kepada Bapak Agus Imam Syafi'i selaku pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.

b. Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data ini bisa dilakukan dengan membaca buku, artikel, jurnal ataupun lainnya yang terkait dengan permasalahan yang diangkat oleh penulis.

c. Dokumentasi

Dokumentasi ialah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berupa foto, tulisan, ataupun karya-karya monumental dari seseorang. Contoh dokumen yang berupa tulisan yaitu sejarah hidup, biografi dan peraturan kebijakan.

4. Tehnik Analisis Data

Pada saat melakukan penelitian, teknik analisis yang digunakan adalah model Analisis Intekatif. Di dalam model ini terdapat tiga komponen yang terdiri dari reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan cara yang dilakukan peneliti dalam melakukan analisis untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga dapat menarik kesimpulan atau memperoleh pokok temuan. Proses berlangsung hingga laporan akhir selesai atau biasa disebut dengan proses seleksi, penafsiran, penyederhanaan dan abstraksi data kasar.

Dari penelitian ini, peneliti telah memperoleh data yang cukup banyak. Oleh karena itu, peneliti dapat menulis atau mencatat secara teliti dan rinci data yang telah diperoleh. Semakin lama penelitian ini dilakukan di lapangan maka semakin banyak pula data yang diperoleh secara komplek dan rumit. Dengan demikian diperlukan adanya reduksi data agar peneliti segera melakukan analisis data.

b. Sajian Data (*Data Display*)

Langkah selanjutnya, setelah data direduksi adalah mendisplay data atau menyajikan data. Menurut Miles Huberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan dalam penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, diagram, dan sejenisnya. Melalui penyajian tersebut maka data menjadi tersusun dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami (Sugiyono, 2010).

Agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang data keseluruhan, yang pada akhirnya akan dapat menyusun kesimpulan, maka peneliti berusaha menyusunnya ke dalam penyajian data dengan baik dan jelas agar dapat dimengerti dan dipahami (Subandi, 2011).

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Langkah ketiga dari analisis data menurut Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur, sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan yang bermula tidak jelas akan meningkat menjadi lebih terperinci. Kesimpulan-kesimpulan “final” akan muncul bergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan pemberi dana, tetapi seringkali kesimpulan itu telah sering dirumuskan sebelumnya sejak awal.

5. Uji Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2016), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif yang akan diteliti antara lain sebagai berikut:

a. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka

kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apabila data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Dengan demikian dapat meningkatkan kredibilitas data.

b. Triangulasi

Wiliam Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengambilan data, dan waktu (Sugiyono, 2007).

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007).

2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka penelitian melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan daya mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2007).

3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan

dengan pengecekan melalui wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya (Sugiyono, 2007).

## **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penelitian ini bertujuan untuk memberikan kemudahan pemahaman dan memberikan gambaran umum kepada pembaca tentang penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti. Adapun sistematika dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN**, dalam bab ini akan dijelaskan secara garis besar yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II LANDASAN TEORI**, dalam bab ini berisi uraian teori-teori yang digunakan dalam bahasan masalah yang meliputi teori mengenai manajemen konflik.

**BAB III PROFIL BMT NUSA UMMAT SEJAHTERA KC. CIREBON**, dalam bab ini berisi uraian mengenai profil, visi dan misi dari BMT Nusa Ummat Sejahtera KC. Cirebon.

**BAB IV PENYELESAIAN KONFLIK DI BMT NUSA UMMAT SEJAHTERA KC CIREBON**, dalam bab ini membahas mengenai data penelitian. Pada bab ini peneliti akan mendeskripsikan data yang berkaitan dengan hasil wawancara dan studi kepustakaan. Deskripsi yang dimaksud disini adalah gambaran umum tentang manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah.

**BAB V PENUTUP**, bab ini adalah bagian terakhir dalam penelitian ini, dalam bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan adalah uraian jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah yang telah dianalisis pada bab sebelumnya. Sedangkan saran berisi mengenai rekomendasi dari penelitian tentang masalah yang diteliti berdasarkan kesimpulan yang diperoleh.