

**ANALISIS *INTERNAL CONFLICT MANAGEMENT*
PADA KJKS BMT AL-HIKMAH UNGARAN**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Ahli Madya Perbankan Syariah



Oleh :

EMILIA ULFA

NIM 122503048

**PROGRAM STUDI (D3) PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UIN WALISONGO SEMARANG**

2015

DEDE RODIN, M.Ag
Lembur Sawah 26 RT 02/12
Utama Cimahi Selatan

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp. : 4 (empat) eks.

Hal : Naskah Tugas Akhir
An. Sdri. Emilia Ulfa

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Walisongo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah saya meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini saya kirim naskah Tugas Akhir Saudari:

Nama : Emilia Ulfa
Nomor Induk: 122503048
Judul : Analisis *Internal Conflict Management* Pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

Mohon kiranya Tugas Akhir saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan.

Demikian harap menjadikan maklum.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing



Dede Rodin, M.Ag.

NIP. 197204162001121 002



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
PROGRAM STUDI D III PERBANKAN SYARIAH
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan, Telp/Fax. (024)7601291/ 7624691

PENGESAHAN

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Pada:

Tugas Akhir saudara : Emilia Ulfa

NIM : 122503048

Judul : ANALISIS INTERNAL CONFLICT MANAGEMENT
DI KJKS BMT AL-HIKMAH UNGARAN

Telah dimunaqosahkan oleh dewan penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Walisongo Semarang dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlaude/baik/cukup pada tanggal:

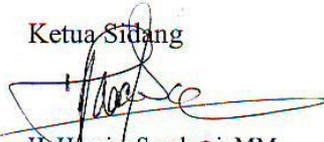
7 Juni 2015

Dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya (D3) dalam ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Perbankan Syariah tahun akademik 2014/2015.

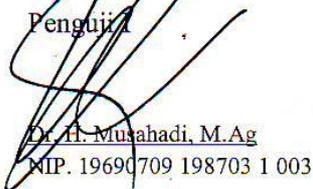
Semarang, 7 Juni 2015

Dewan penguji,

Ketua Sidang


H. Hasyim Syarbanji, MM
NIP. 19570913 198203 1 002

Pengujian


Dr. H. Musahadi, M.Ag
NIP. 19690709 198703 1 003



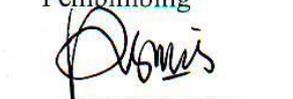
Sekretaris Sidang


H. Much. Fauzi, SE, MM
NIP. 19730217 200604 1 001

Pengujian II


H. Nur Fathoni, M.Ag
NIP. 19730811 200003 1 004

Pembimbing


Dede Rodin, M.g
NIP. 19720416 200112 1 002

MOTTO

Seranganmu terhadap pribadi orang yang berbeda denganmu tidak menunjukkan benarnya ‘pendapatmu’ sebagaimana itu juga tidak membuktikan salahnya pandangan orang yang berbeda denganmu.

Justru terkadang itu menunjukkan ‘kelemahan dirimu’.

(Habib Ali Al-Jufri)

Peliharalah ucapanmu jangan sampai berkata menyakitkan hati orang lain maka ucapkanlah yang baik, maka engkau akan selamat dari marabahaya

(Muhamad Agus Syafii)¹

¹ www.google.com

PERSEMBAHAN

Teriring rasa syukur kehadiran Allah SWT Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada:

- ❖ Kedua Orang Tuaku Tercinta
- ❖ Adikku Tersayang
- ❖ Almamaterku Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
- ❖ KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran
- ❖ Teman-temanku seperjuangan PBS B

Deklarasi

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, penulis menyatakan Tugas Akhir ini tidak berisi materi yang telah pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga Tugas Akhir ini tidak berisi satu pun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang,

Deklarator

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Emilia Uffa', written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Emilia Uffa

ABSTRAK

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang. Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penanganan konflik yang terjadi antar karyawan di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran. Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan mengambil lokasi penelitian di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran. Data-data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang diperoleh dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisa data dilakukan dengan metode *deskriptif kualitatif* yaitu dengan memberikan penjabaran atas data yang telah diperoleh dan menarik kesimpulan dari data tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang terjadi di KJKS BMT Al-Hikmah lebih menjurus kepada konflik peran dan permasalahan tentang kedisiplinan waktu. Konflik peran muncul dikarenakan hubungan interpersonal yang buruk dan komunikasi yang tidak berjalan secara efektif, sehingga memunculkan persepsi yang tidak sejalan baik itu antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Hal ini sudah diatasi dengan baik oleh KJKS BMT Al-Hikmah, yakni dengan cara: *Pertama*, membentuk suatu sistem informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi. *Kedua*, membuat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi dua arah yang intens akan mengurangi masalah di lapangan. *Ketiga*, memberikan kesempatan dan kebebasan terhadap karyawannya untuk mengungkapkan keluhan-keluhan yang dihadapi saat bekerja, sebagaimana keluhan dari karyawan tersebut selanjutnya akan dijadikan acuan untuk berbenah agar menjadi lebih baik lagi. Hanya saja untuk penanganan masalah kedisiplinan belum terselesaikan dengan baik, karena selama ini belum ada sanksi yang jelas yang diberikan kepada karyawan yang tidak disiplin.

Kata Kunci : Manajemen Konflik, BMT, Konflik Peran

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan karunia, rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga Tugas Akhir yang berjudul “Analisis *Internal Conflict Management* Pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran” ini dapat terselesaikan. Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Ahli Madya Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.

Shalawat serta salam senantiasa penulis haturkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita semua umat manusia menuju jalan yang terang menuju riddla Allah SWT.

Dalam kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada beberapa pihak, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. H. Muhibbin, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.
2. Bapak Dr. H. Imam Yahya, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
3. Bapak Johan Arifin, S.Ag., MM, selaku Kepala Jurusan Progam Studi D3 PerbankanSyariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
4. Bapak Dede Rodin, M.Ag. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan masukan dan berbagai ilmu serta meluangkan waktunya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

5. Segenap dosen di jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
6. Segenap karyawan-karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
7. Segenap jajaran karyawan dari KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran, khususnya Ibu Asroti, Mbak Nida dan Mas Kharisyang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan penulis untuk menyusun tugas akhir ini.
8. Teman-teman seangkatan Jurusan Perbankan Syariah khususnya PBS B yang telah memberikan banyak pengalaman hidup yang sangat berharga serta kenangan yang tak akan pernah terlupakan selama kuliah.
9. Serta semua pihak yang telah membantu tersusunnya tugas akhir ini baik secara moral, material maupun do'a yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Rasa terimakasih yang sangat mendalam dan semoga amal kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak kepada penulis senantiasa mendapat RiddloNya, Amin.

Semarang,

Penulis

EmiliaUlfa

NIM. 122503048

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
DEKLARASI.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian	5
E. Tinjauan Pustaka	6
F. Metode Penelitian	8
G. Sistematika Penulisan	10
BAB II: PEMBAHASAN UMUM TENTANG MANAJEMEN KONFLIK	
A. Manajemen.....	12

B. Konflik	
1. Pengertian Konflik	15
2. Pandangan atau Gagasan Tentang Konflik	17
3. Tipe Konflik	20
4. Sebab Terjadinya Konflik	21
5. Macam-macam Konflik.....	25
6. Tahapan Konflik.....	30
7. Penanganan Konflik	31
C. Manajemen Konflik	
1. Pengertian Manajemen Konflik	38
2. Aspek-aspek Manajemen Konflik.....	39
3. Tujuan Manajemen Konflik	42
4. Langkah-langkah Menejemen dalam Menangani Konflik	42
 BAB III: GAMBARAN UMUM KJKS BMT AL-HIKMAH.....	 45
A. Sejarah Berdiri KJKS BMT Al-Hikmah	
1. Sejarah Singkat Pendirian KJKS BMT Al-Hikmah.....	47
2. Profil KJKS BMT Al-Hikmah	48
3. Tujuan dan Sasaran	49
4. Badan Hukum Lembaga KJKS BMT Al-Hikmah	49
5. Sistem Pembinaan	50

6. Visi dan Misi KJKS BMT Al-Hikmah.....	50
B. Struktur Organisasi KJKS BMT Al-Hikmah	51
C. <i>Job Description</i> (Tugas Pengelola)	53
D. Produk-produk KJKS BMT Al-Hikmah.....	58
1. Produk Penghimpunan Dana (Simpanan)	58
a. Simpanan Sukarela Lancar (SIRELA).....	58
b. Simpanan Pelajar (SIMPEL)	60
c. Simpanan Sukarela Qurban (SISUQUR).....	61
d. Simpanan Ibadah Haji (SIHAJI)	62
e. Simpanan Ibadah Umroh (SIUMROH)	64
f. Simpanan Sukarela Berjangka (SISUKA)	65
g. Simpanan Wajib Berhadiah (SIWADIAH)	66
2. Produk Pembiayaan.....	67
3. Produk Jasa.....	71
 BAB IV: ANALISIS TERHADAP MANAJEMEN KONFLIK DI KJKS BMT AL-HIKMAH UNGARAN	 72
 BAB V: PENUTUP	
1. Kesimpulan.....	69
2. Saran	70
3. Salam Penutup	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja, dan bisa menimpa siapa saja. Bagi manusia tidak mungkin dapat menghindarkannya, karena hadirnya konflik sebagai akibat interaksi dengan orang lain. Dalam setiap organisasi terdapat unsur-unsur konflik. Sehingga masalahnya bagaimana mengelola konflik itu sehingga tak merugikan. Konflik dapat diartikan sebagai pertentangan atau perselisihan, sering konflik dinilai negatif dan merugikan padahal konflik adalah bagian proses sosial yang wajar, dan tak mungkin dihindari.²

Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu ataupun kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi

² I. Komang Ardana, *et al*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, h. 201.

jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.³

Seperti sumber kekuatan lainnya yang dimiliki organisasi, dalam konflik tersimpan suatu aset besar yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk menumbuh kembangkan organisasi. Sebagai suatu realitas, kehadiran konflik tidak perlu dipandang sebagai suatu persoalan. Akan lebih berguna apabila dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dijawab secara tepat. Mempermasalahkan sesuatu yang eksistensinya tidak dapat dihindari adalah suatu perbuatan yang mubazir. Lebih bijaksana apabila hal itu dibedah secara seksama serta direspon secara positif. Artinya konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak mungkin dihindari. Yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik dan benar.

Untuk mewujudkan maksud tersebut, pengetahuan tentang pengertian konflik termasuk fungsi dan dinamikanya perlu dipahami, sebab hanya dengan demikian memungkinkan didapatkan cara-cara menanganinya. Manajemen konflik yang tepat membutuhkan upaya sadar yang taat asas, karena di dalamnya terkandung proses perubahan baik persepsi, pengetahuan, sikap, bahkan perilaku.⁴

KJKS BMT Al-Hikmah adalah sebuah lembaga ekonomi swadaya masyarakat yang tumbuh dan berkembang di wilayah kecamatan Ungaran. Salah satu unit usahanya ialah unit simpan dengan menggunakan sistem

³ Communicationista, "Manajemen Konflik Dalam Organisasi", <http://www.communication.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>, diakses pada 24 Maret 2015.

⁴ Ardana, *Perilaku...* h. 111-112.

bagi hasil. Adapun target yang hendak dicapai adalah terbentuknya pusat perekonomian umat melalui kegiatan usaha mencapai kesejahteraan hidup umat.

Dalam perkembangannya, KJKS BMT Al-Hikmah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Selama 16 tahun berdiri, jumlah anggota yang menanamkan modal pun meningkat. Kemajuan ini tentu saja tidak lepas dari peran dan kerjasama para pegawai KJKS BMT Al-Hikmah.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.⁵

Dalam hal manajemen konflik seorang pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanej konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan

⁵ Communicationista, "Manajemen...", h. 1

aspek-aspek yang lain menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.⁶

Pentingnya sebuah penyelesaian suatu konflik secara tepat perlu dilakukan oleh organisasi untuk menjalankan dan mengembangkan kegiatannya guna mencapai tujuan. Oleh karena itu, diperlukan hasil-hasil penelitian mengenai aspek-aspek penanganan suatu konflik, tak terkecuali di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran. Selama 16 tahun beroperasi pastilah banyak konflik yang pernah dilalui. Baik itu konflik internal maupun eksternal.

Berdasarkan latar belakang diatas dan betapa pentingnya penanganan konflik secara tepat, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: *Analisis Internal Conflict Management* Pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

B. RUMUSAN MASALAH

Yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini, penulis rumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:
Bagaimanapenanganan konflik yang terjadi antar karyawan di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan tugas akhir ini adalah untuk mengetahui penanganan konflik yang terjadi antar karyawan di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

⁶ Yodhia, "Manajemen Konflik: Cara Mengelola Konflik Secara Efektif", <http://www.rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efkt/>, diakses pada 24 Maret 2015

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi penulis
 - a. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang cara menangani konflik yang terjadi antar karyawan di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.
 - b. Sebagai tambahan referensi dan informasi mengenai management konflik internal di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.
2. Bagi Universitas
 - a. Sebagai tambahan informasi mengenai management konflik yang ada di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.
 - b. Dapat terjalin kerjasama yang baik antara Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dengan KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.
3. Bagi BMT
 - a. Dapat dijadikan referensi untuk meninjau cara menangani konflik yang terjadi antar karyawan.
 - b. Dapat mempererat silaturahmi dan kerjasama yang baik antara Mahasiswa, Universitas dan BMT.
4. Bagi pembaca

Sebagai tambahan dan referensi dan informasi bagi mahasiswa mengenai cara menangani konflik pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

E. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian yang dilakukan oleh Fadilah Malik yang berjudul *Pengaruh Etika Kerja Islam dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Cabang Semarang*.⁷ Penelitian ini menyimpulkan bahwa, hasil analisis penerapan manajemen konflik menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syari'ah Cabang Semarang. Hasil analisis penerapan secara simultan variabel etika kerja Islam dan manajemen konflik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syari'ah Cabang Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan F test yang menunjukkan nilai sebesar 76,479% dengan tingkat probabilitas 0,000 yang dibawah Alpha 5%.

Sedangkan secara determinan dapat diketahui dari hasil perhitungan *Adjusted R Alpha* menunjukkan nilai sebesar 73,3%. Artinya kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen sebesar prosentase yang diperoleh. Artinya berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikemukakan bahwa variabel etika kerja Islam mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti perlu bagi perusahaan menekankan pada karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya selalu membudayakan kerja keras dengan memupuk sifat kejujuran karyawannya. Dalam rangka

⁷ Fadilah Malik, "Pengaruh Etika Kerja Islam dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Cabang Semarang", *Skripsi S-1 Fakultas Syariah IAIN Walisongo Semarang*, <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/741>, h. 85-88, diakses pada 31 Maret 2015

pengembangan perusahaan, maka manajemen konflik perlu diterapkan secara maksimal serta perlu memahami lebih mendalam dan komprehensif tentang hakekat manajemen konflik bagi pengembangan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Cholis dengan judul *Pengaruh Manajemen Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BMT Al-Ikhlas*⁸, membahas mengenai gaya kepemimpinan yang dijalankan BMT Al-Ikhlas dapat mempengaruhi pada pengelolaan konflik yang terjadi akan berdampak positif, misalnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan BMT Al-Ikhlas.

Penelitian yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia*⁹, menyimpulkan bahwa tingkat manajemen konflik, karyawan BMT jaringan MCI secara umum mempunyai tingkat manajemen konflik pada kategori sangat tinggi yang berjumlah 30 subjek dengan persentase 75%. Dan juga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan. Manajemen konflik memberikan sumbangan efektif terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 65,4% sedangkan sisanya sebesar 34,6% dipengaruhi oleh faktor-

⁸Nur Cholis, "Pengaruh Manajemen Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BMT Al-Ikhlas", dalam Firdausi Nuzula (ed.), *Manajemen Konflik Pondok Pesantren Nurul Ummah Putri Kotagede Yogyakarta*, Skripsi S-1 Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/13777>, h. 9, diakses pada 7 April 2015.

⁹ Sekar Pratiwi Utami, "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia", *Skripsi S-1 Fakultas Dakwah Universitas Sunan Kalijaga*, <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/9638>, h. 84, diakses pada 7 April 2015.

faktor lain, yaitu pendidikan dan pengalaman kerja, kedisiplinan, insentif (gaji), motivasi, dan fasilitas kerja.

Berdasarkan telaah pustaka yang dikemukakan diatas dapat dikatakan bahwa sejauh ini belum ada penelitian yang membahas tentang penanganan manajemen konflik di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

F. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran atau tujuan penelitian. Dalam menyusun tugas akhir ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan mengambil lokasi penelitian di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran Kab. Semarang, yang beralamat di Jalan Jend. Soedirman No. 12 Mijen Gedanganak Ungaran Timur.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa:

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.¹⁰ Data primer dalam penelitian ini adalah informasi dari wawancara kepada narasumber tentang bagaimana manajemen konflik pada KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

¹⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 402

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang di peroleh dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh pihak lain.¹¹ Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen dan buku-buku yang berkaitan dalam manajemen konflik.

3. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai penulis antara lain:

a. *Interview* (Wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Teknik pengumpulan data ini berdasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self report*. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.¹²

Dalam penelitian ini penulis akan mewawancarai Kepala KJKS BMT Al-Hikmah Ungaranyang akan dimintai informasi berkaitan dengan penanganan manajemen konflik yang terjadi antar karyawan di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

¹¹*Ibid*, h. 402

¹²*Ibid*, h. 194.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan data yang berupa laporan ataupun dokumen lain.¹³ Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data-data tentang sejarah berdiri, struktur kepengurusan, visi dan misi KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran dan juga data-data yang menyangkut tentang manajemen konflik.

4. Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini adalah analisa data deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif yaitu penyajian data dalam bentuk tulisan dan menerangkan apa adanya sesuai dengan data yang diperoleh dari hasil penelitian.¹⁴

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk mempermudah penelitian ini akan disusun dalam tahapan sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Perumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian

¹³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991, h. 104.

¹⁴Firdausi Nuzula, "Manajemen Konflik Pondok Pesantren Nurul Ummah Putri Kota Gede Yogyakarta, *Skripsi S-1 Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga*, <http://digilib.uin-suka.ac.id>, h. 35, diakses pada 7 April 2015.

E. Tinjauan Pustaka

F. Metode Penelitian

G. Sistematika Penulisan

BAB II. PEMBAHASAN UMUM TENTANG TOPIK ATAU POKOK BAHASAN

Berisi tentang gambaran umum mengenai topik permasalahan yang akan dianalisis.

BAB III. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Berisi tentang gambaran umum KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran, sejarah berdirinya, visi dan misi, legalitas usaha, struktur pengurus, sistem dan produk-produk yang dimiliki BMT, strategi ruang lingkup pemasaran dan bidang garap KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum atau deskripsi obyek penelitian, hasil analisis serta pembahasan tentang obyek.

BAB V. PENUTUP

Pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari permasalahan yang dibuat dan akan memberikan saran-saran tentang hal-hal yang perlu disampaikan.

BAB II

PEMBAHASAN UMUM TENTANG MANAJEMEN KONFLIK

A. Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang artinya adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut definisi dari Mary Parker Follet, tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.¹⁵

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebut lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga, yaitu:

¹⁵ John Thorne (ed), "Manajemen", <http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen>, diakses pada 14 Mei 2015.

- a. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
- c. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.¹⁶

¹⁶ *Ibid*, <http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen#Fungsi-Manajemen>, diakses 14 Mei 2015.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.¹⁷ Sudah menjadi tuntutan alam dalam posisi dan kewajiban sebagai manajer untuk selalu dihadapkan pada konflik. Salah satu titik penting dari tugas seorang manajer dalam melaksanakan komunikasi yang efektif di dalam organisasi yang ditanganinya adalah memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi demikian pula sebaliknya. Hal ini harus menjadi tujuan seorang manajer dalam semua komunikasi yang dilakukannya.

Dalam hal me-manage bawahannya, manajer selalu dihadapkan pada penentuan tuntutan pekerjaan dari setiap jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya dan konflik dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku individual. Manajer yang baik akan berusaha untuk meminimalisasi konsekuensi negatif dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya. Disinilah manajer dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Manajer menghabiskan 20 persen dari waktu kerja mereka berhadapan dengan konflik. Dalam hal ini, manajer bisa saja sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik tersebut, dan bisa saja

¹⁷ *Ibid*, <http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen#Manajer>, diakses 14 Mei 2015.

sebagai pihak mediator atau pihak ketiga, yang perannya tidak lain dari menyelesaikan konflik antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi bisnis maupun individual yang terlibat di dalam organisasi yang ditanganinya.¹⁸

B. Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik adalah aspek intrinsik dan tidak mungkin dihindarkan dalam perubahan sosial. Konflik adalah sebuah ekspresi heterogenitas kepentingan, nilai, dan keyakinan yang muncul sebagai formasi baru yang ditimbulkan oleh perubahan sosial yang muncul bertentangan dengan hambatan yang diwariskan. Namun cara kita menangani konflik adalah persoalan kebiasaan dan pilihan.¹⁹

Konflik adalah pertentangan, pertengkaran, pertikaian, perselisihan, percekocokan, pertentangan batin, keberadaan dua keinginan atau perasaan yang tidak bisa dipersatukan dan saling bertentangan satu sama lain yang menimbulkan ketegangan emosi atau psikis.²⁰

Konflik merupakan suatu gejala yang sudah merupakan suratan tangan dalam garis kehidupan organisasi. Ia merupakan

¹⁸ Erna Khayati, "Manajemen Konflik", <http://pengertianmanajemen.blogspot.com/2013/03/manajemen-konflik-drfinisi-ciri-sumber.html>, diakses pada 14 Mei 2013.

¹⁹ Hugh Miall, *et.al*, *Resolusi Damai Konflik Kontemporer: Menyelesaikan, Mencegah, Mengelola, dan Mengubah Konflik Bersumber Politik, Sosial, Agama dan Ras*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000, h. 7-8.

²⁰ Wirhanuddin (ed.), *Mediasi Perspektif Hukum Islam*, Semarang: Fatawa Publishing, 2014, h. 1

kekuatan besar yang dapat membawa organisasi ke arah yang positif, tetapi terkadang dapat memecah belah dan bahkan mampu menghancurkan. Seperti sumber kekuatan lainnya yang dimiliki organisasi, dalam konflik tersimpan suatu aset besar yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk menumbuhkembangkan organisasi.

Sebagai suatu realitas, kehadiran konflik tidak perlu dipandang sebagai suatu persoalan. Akan lebih berguna apabila dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dijawab secara tepat. Mempermasalahkan sesuatu yang eksistensinya tidak dapat dihindari adalah suatu perbuatan yang mubazir. Lebih bijaksana apabila hal itu dibedah secara seksama serta direspon secara positif. Artinya konflik adalah suatu keniscayaan yang tidak mungkin dihindari. Yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik dan benar.

Untuk mewujudkan maksud tersebut, pengetahuan tentang pengertian konflik termasuk fungsi dan dinamikanya perlu dipahami, sebab hanya dengan demikian memungkinkan didapatkan cara-cara menanganinya. Manajemen konflik yang tepat membutuhkan upaya sadar yang taat asas, karena di dalamnya terkandung proses perubahan baik persepsi, pengetahuan, sikap, bahkan perilaku.

Pengertian konflik

- a. Menurut Robbins konflik adalah suatu proses dengan mana usaha yang dilakukan oleh A untuk mengimbangi usaha-usaha B

dengan cara merintangi yang menyebabkan B frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya.

- b. Menurut Al-Banesc konflik merupakan kondisi yang dipersepsikan ada diantara pihak-pihak merasakan adanya ketidak sesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha untuk pencapaian tujuan.
- c. Sedangkan menurut Schmidt dan Kochan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan/atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan yang dilakukannya dapat meliputi usaha-usaha yang aktif atau penolakan pasif.²¹

2. Pandangan atau Gagasan Tentang Konflik

Dalam kehidupan manusia tidak dapat terhindarkan dari konflik. Sebelum manusia diciptakan telah terjadi dialog antara malaikat dengan Allah SWT, seperti firman-Nya dalam QS. Al-Baqarah [2]: 30.²²

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

²¹ Komang Ardana, *et al*, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, h. 111-112.

²² Wirhanuddin, *Mediasi ...*, h. 2.

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”

Ungkapan malaikat tersebut dapat dipahami bahwa dalam kehidupan manusia mempunyai potensi yang sangat besar timbulnya konflik. Menurut sejarah konflik yang pertama dan berakhir dengan terjadinya pembunuhan dalam kehidupan keluarga adalah peristiwa yang terjadi pada diri Habil dan Qabil keduanya adalah saudara kembar. Kasus ini menarik untuk dicermati sebagai awal berpikir memperhatikan peristiwa konflik dalam kehidupan manusia sejak awal sampai kini dan memikirkan di masa yang akan datang.

Konflik di kalangan manusia adalah seumur dengan manusia itu, baik yang terjadi pada diri seseorang seperti terjadinya kesenjangan antara keinginan dan kenyataan dalam diri. Jika diperhatikan sejarah kehidupan kita dapat menemukan berbagai macam bentuk konflik, baik yang berbentuk perorangan, kelompok, suku, agama dan ras demikian pula konflik antara bangsa.²³

²³ Wirhanuddin, *Mediasi ...*, h. 2-3.

Konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja, dan bisa menimpa siapa saja. Bagi manusia tak mungkin dapat menghindarkannya, karena hadirnya konflik sebagai akibat interaksi dengan orang lain. Dalam setiap organisasi terdapat unsur-unsur konflik. Sehingga masalahnya bagaimana mengelola konflik itu sehingga tak merugikan. Konflik dapat diartikan sebagai pertentangan atau perselisihan, sering konflik dinilai negatif dan merugikan padahal konflik adalah bagian proses sosial yang wajar, dan tak mungkin dihindari.²⁴

Cara pandang terhadap konflik

a. Pandangan tradisional

Semua konflik yang berbahaya harus dihindari dengan cara apapun. Di sini muncul kecenderungan untuk menekannya dan menyembunyikan dari permukaan dengan harapan lenyap dengan sendirinya.

b. Pandangan hubungan kemanusiaan

Bahwa konflik adalah sesuatu yang alami dan merupakan hal yang tak dapat dikesampingkan dalam kelompok, karenanya konflik tidak dapat dihindari dan berpotensi positif dalam menentukan kinerja kelompok.

²⁴ Komang Ardana, *et al*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, h. 201.

c. Pandangan interaksionis

Bahwa konflik tidak saja dapat menjadi kekuatan positif, bahkan mutlak diperlukan.²⁵

3. Tipe Konflik

a. *No conflict* (Kondisi tanpa konflik)

Kondisi dimana masyarakat hidup penuh kedamaian dan dinamis, menyatukan konflik tingkah laku dan tujuan, dan mengatasinya secara kreatif.

b. *Latent conflict*

Bisa disebut juga dengan konflik tersembunyi, dibawah permukaan sehingga perlu dimunculkan ke permukaan untuk dapat ditangani secara efektif.

c. *Open conflict* (Konflik terbuka)

Konflik ini mengakar dan tampak di permukaan sehingga dibutuhkan tindakan yang mengarah pada pengatasan konflik yang mengakar dan yang ada di permukaan.

d. *Surface conflict* (Konflik permukaan)

Konflik yang akarnya dangkal atau tidak berakar yang penyebabnya hanya kesalahpahaman mengenai tujuan, dapat diatasi dengan perbaikan komunikasi.²⁶

²⁵ Ardana, *Perilaku ...*, h. 112-113.

²⁶ Muhammad Saifullah, "Materi Perkuliahan Resolusi Konflik", 2014, h. 2-3

4. Sebab Terjadinya Konflik

Teori penyebab konflik:

a. *Community relation theory*

Konflik yang disebabkan oleh polarisasi, ketidakpercayaan, dan permusuhan antar kelompok dalam suatu komunitas.

b. *Principled negotiation theory*

Konflik yang disebabkan oleh posisi bertentangan dan pandangan *zero-sum (winner take all/win loss)* mengenai konflik yang dipegang oleh pihak yang berkonflik.

c. *Human need theory*

Konflik yang mengakar disebabkan karena kebutuhan dasar manusia (fisik, psikologis, dan sosial) tidak terpenuhi atau terhalangi.

d. *Identity theory*

Konflik ini disebabkan oleh perasaan bahwa identitas seseorang atau kelompok terancam.

e. *Intercultural misunderstanding theory*

Konflik yang disebabkan oleh pertentangan antar gaya komunikasi budaya yang berbeda.

f. *Conflicttransformationtheory*

Konflik yang disebabkan oleh permasalahan nyata berupa ketidakadilan dan ketimpangan yang terekspresi oleh

persaingan dalam kerangka kerja sosial, ekonomi dan budaya.²⁷

Sebab munculnya konflik dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Masalah komunikasi. Karena salah pengertian berkenaan dengan bahasa;
- b. Masalah struktur organisasi. Adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, atau persaingan;
- c. Masalah pribadi. Karena tidak sesuainya tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang dipesankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.²⁸

Sementara sumber konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Suatu situasi yang tidak menunjukkan keseimbangan antara tujuan-tujuan yang diinginkan atau yang ingin dicapai;
- b. Terdapatnya sarana-sarana yang tak seimbang, akan tumbuh proses alokasi sumber-sumber yang tak seimbang;
- c. Terdapatnya suatu persoalan status yang tak selaras;
- d. Timbulnya persepsi yang berbeda;
- e. Adanya kepentingan yang berbeda.²⁹

²⁷ *Ibid*, h. 4

²⁸ Ardana, *Manajemen ...*, h. 201.

²⁹ *Ibid*. h. 201.

Irfan Islamy sebagaimana dikutip oleh Ardana, secara rinci mengemukakan sumber konflik yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Manusia yang agresif dan menggunakan organisasi sebagai tempat untuk menyalurkan konflik.
- b. Persaingan karena adanya sumber-sumber yang terbatas seperti modal, material, tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- c. Adanya kepentingan, hal ini dapat terjadi bila dua unit organisasi atau lebih memiliki tujuan yang berbeda-beda.
- d. Perbedaan fungsi/peranan, karena adanya peranan yang dilaksanakan oleh masing-masing kelompok berbeda dan secara intern berbeda satu sama lain.
- e. Ketidakkompakan, terutama dalam mencapai tujuan organisasi.
- f. Adanya harapan peranan yang gagal dilaksanakan.
- g. Ketidaktentuan tugas dan tanggung jawab.
- h. Iklim organisasi yang tidak sehat.
- i. Ambisi yang berlebihan.
- j. Sifat manusia yang cenderung untuk berbuat rakus.³⁰

Sementara itu Indriyo Gitosudarmo dan Sudita, sebagaimana dikutip Ardana, mencatat sumber konflik itu seperti berikut ini:

³⁰ Ardana, *Perilaku ...*, h. 113

- a. Saling ketergantungan tugas, baik ketergantungan yang dikelompokkan, ketergantungan yang berurutan maupun ketergantungan yang bersifat timbal balik.
- b. Perbedaan tujuan dan prioritas.
- c. Faktor birokratik (lini-staf).
- d. Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan.
- e. Persaingan terhadap sumberdaya yang langka.
- f. Sikap menang-kalah.³¹

Unsur-Unsur penyebab terjadinya konflik:

- a. *Triggers* (pencetus)
Merupakan peristiwa yang mencetuskan sebuah konflik namun tidak diperlukan dan tidak cukup untuk menjelaskan konflik itu sendiri.
- b. *Pivotal factors or root causes* (faktor inti atau penyebab dasar)
Terletak pada akar konflik dan perlu untuk ditangani untuk pada akhirnya mengatasi konflik.
- c. *Mobilizing factors* (faktor yang memobilisasi)
Merupakan masalah-masalah yang memobilisasi kelompok untuk melakukan tindakan kekerasan.

³¹*Ibid.* h. 113-114.

d. *Aggravating factors* (faktor yang memperburuk)

Faktor yang memberikan tambahan pada *mobillizing factors* dan *pivotal factors*, namun tidak cukup untuk dapat menimbulkan konflik itu sendiri.³²

5. Macam-macam Konflik

a. Konflik fungsional (konstruktif), konflik yang mendukung tujuan kelompok.

Fungsionalisasi konflik ini dapat dibedah dari beberapa aspek berikut:

- 1) Konflik “menjernihkan udara atau melapangkan dada” karena melalui konflik, orang membuka pintu untuk mengeluarkan uneg-uneg yang selama ini mengganjal.
- 2) Ketika suatu sistem steril dari ketegangan, maka sistem tersebut akan statis dan orang mungkin sekali akan cepat dilanda kebosanan.
- 3) Konflik pada tingkat yang optimal menjadi esensial bagi inovasi karena mampu mendorong serta memelihara interaksi antar pribadi serta tempat kerja dalam suasana yang sehat dan kreatif.
- 4) Konflik antar kelompok, konflik antar dua kelompok atau lebih mendorong kohesi intra kelompok apabila ada satu “musuh” bersama oleh anggota kelompok.

³² Saifullah, “Materi ...”, h. 3.

- 5) Banyak peraturan, tata tertib, prosedur dan perubahan-perubahan dari dimensi lain baik struktural maupun proses dibuat sebagai akibat timbulnya situasi konflik.
 - 6) Konflik juga dapat berlaku sebagai alat keseimbangan kekuasaan. Hal ini tampak jelas dalam negosiasi antara manajemen dengan serikat pekerja.
- b. Konflik disfungsional (destruktif), konflik yang merintangikan kinerja kelompok. Konflik ini berkaitan dengan adanya pertentangan antara kelompok yang kemudian dapat merusak dan bahkan menggagalkan tercapainya tujuan organisasi.

Dalam batas-batas tertentu konflik dapat diatasi dan bahkan dapat mendorong efektifitas individu, kelompok maupun organisasi, tetapi bila berkembang secara berlebihan dan tanpa kendali cenderung akan berakibat destruktif dan dapat menyeret organisasi pada kinerja yang buruk.³³

- c. Konflik berdasarkan lokasi konflik

Ada 4 struktur yang sering kali menjadi tempat terjadinya konflik.

- 1) Konflik hierarki. Konflik antara berbagai tingkatan organisasi antara manajemen dengan karyawan. Manajemen puncak dengan manajemen menengah.

³³ Ardana, *Perilaku ...*, h. 114-115.

- 2) Konflik fungsional. Konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Misalnya antara departemen produksi dengan departemen pemasaran.
- 3) Konflik lini-staf. Konflik antara pejabat-pejabat lini dan staf. Misalnya antara personalia dan personalia staf.
- 4) Konflik formal-informal. Konflik antara organisasi formal dan informal.

d. Konflik berdasarkan tingkatan konflik

Konflik dapat dibagi peringkatnya sebagai berikut:

- 1) Tingkat terendah. Konflik yang tak rasional yang bertujuan membinasakan lawan. Mencegahnya dengan sanksi keras kepada yang terlibat.
- 2) Konflik tingkat menengah. Konflik ini merupakan permainan strata yang umumnya bertujuan mengalihkan pihak lawan atau memaksakan pendapat pribadi atas lawan yang kalah. Konflik ini dapat terjadi pada semua jenjang organisasi.
- 3) Konflik tingkat tinggi, terjadi dalam bentuk diskusi-diskusi formal. Konflik ini bersifat persuasif dan positif, bertujuan agar kedua belah pihak yang berbeda pendapat memahami dasar pemikiran pihak lawan dan melihat

permasalahan secara objektif demi kepentingan organisasi.

Tidak ada kalah dan menang.³⁴

e. Konflik berdasarkan jenis konflik

- 1) Konflik kebudayaan. Konflik yang terjadi di antara para anggota dari dua kelompok yang berbeda, yang masing-masing menjadi pendukung suatu kebudayaan yang homogen.
- 2) Konflik kelas. Perjuangan dari kelas terendah untuk melepaskan diri dari dominasi kelas yang lebih tinggi, pertentangan dengan kekerasan antara beberapa kelompok sosial, pertentangan antara dua pihak dengan strata sosial ekonomi yang berbeda, seperti antara buruh dengan majikan, proses yang menyangkut usaha suatu kelompok tertentu untuk menghancurkan kelompok lain.
- 3) Konflik kepentingan. Konflik yang terjadi antara dua atau lebih kelompok dalam memperjuangkan sesuatu hal karena masing-masing mereka memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda.
- 4) Konflik konstruktif. Pertentangan mental dilatarbelakangi oleh berbagai keinginan yang merupakan dorongan untuk menyelesaikannya, sehingga menghasilkan perkembangan yang baik.

³⁴ Ardana, *Managemen ...*, h. 201-202.

- 5) Konflik norma. Ketidak-konsistenan suatu perangkat norma-norma.
- 6) Konflik peranan. Ketidak-konsistenan pada peranan-peranan seseorang.
- 7) Konflik revolusioner. Transvaluasi total dari nilai-nilai, konflik yang menghasilkan rezim atau pemerintahan suatu negara secara total.
- 8) Konflik ras. Konflik antara kelompok-kelompok yang berbeda ras. Konflik yang didasarkan pada kesadaran ras masing-masing kelompok.
- 9) Konflik sosial. Konflik yang terjadi antara kelompok-kelompok dalam masyarakat karena dilatarbelakangi oleh keinginan untuk menguasai atau menghancurkan satu sama lain. Konflik antara anggota masyarakat sosial yang mempunyai kebudayaan yang hampir sama. Upaya dari suatu kelompok untuk menghalangi atau menghancurkan kelompok lain dalam suatu masyarakat, walaupun mungkin bukan yang menjadi tujuan utama aktivitas kelompok pertama.
- 10) Konflik tersembunyi. Pertentangan yang terpendam yang terwujud dalam bentuk perbuatan-perbuatan yang

menimbulkan kekerasan, sabotase, kekecewaan, dan lain-lain.³⁵

6. Tahapan Konflik

Pondy, sebagaimana dikutip Ardana, mengembangkan sebuah model tentang proses konflik yang disebutnya *Conflict Episode*. Ada lima tahapan sejak suatu konflik itu berawal yang akan dilaluinya sebagai suatu proses. Lima tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Latent conflict* (konflik di bawah tanah), tahap di mana muncul faktor-faktor dalam situasi yang dapat menjadi kekuatan potensial guna mendorong konflik.
- b. *Perceived conflict* (konflik dipersepsikan), tahap di mana satu pihak memandang pihak lain seperti akan menghambat atau mengancam sasarannya.
- c. *Felt conflict* (konflik dirasakan), tahap di mana konflik tersebut tidak hanya dipandang atau dianggap ada, namun benar-benar dirasakan dan dikenali keberadaannya.
- d. *Manifest conflict* (konflik dimanifestasikan), tahap dimana kedua belah pihak berperilaku yang mengundang respon dari pihak lainnya.
- e. *Conflict aftermath* (ekor konflik), tahap sesudah konflik diatasi, tetapi masih terdapat sisa-sisa ketegangan yang

³⁵ Wirhanuddin, *Mediasi...*, h. 1-2.

tertinggal pada pihak-pihak yang bersangkutan, yang nantinya disamping hal-hal lain dapat menjadi dasar bagi “*latent conflict*” pada episode berikutnya.³⁶

7. Penanganan Konflik

Ada 2 pendekatan yang dapat digunakan untuk memecahkan konflik, yaitu sebagai berikut:

- a. Pendekatan konvensional
- b. Pendekatan konsesual

Sifat	Pendekatan konvensional	Pendekatan konsesual
Hasil	Menang-kalah	Menang-menang
Partisipasi	Memerintah	Sukarela
Gaya interaksi	Tidak langsung	Langsung, tatap muka
Prosedur	Semua harus lewat prosedur	Aturan dan prosedur di desain untuk masing-masing kasus
Cara pencapaian sasaran akhir	Pelaksanaan keputusan oleh pengadilan	Penerimaan secara sukarela dan dilaksanakan
Peranan pihak lain	Wasit	Bantuan
Bahaya	Rendah untuk jangka pendek tetapi potensial tinggi untuk jangka panjang	Tinggi untuk jangka pendek tetapi rendah untuk jangka panjang

³⁶ Ardana, *Perilaku ...*, h. 117.

Berdasarkan alternatif yang bisa ditempuh dalam rangka penyelesaian konflik yaitu dengan cara berikut:

a. Negosiasi

Pengertian negosiasi secara harfiah negosiasi berarti perundingan, dan secara terminologi negosiasi berarti perundingan antara dua pihak mencari penyelesaian bersama. Jadi bisa diartikan bahwa negosiasi adalah proses perundingan untuk penyelesaian perselisihan atau konflik dari dua pihak saling berkepentingan. Negosiasi bukan berarti harus mengalah namun juga berarti harus menang dengan mengalahkan pihak lain. Negosiasi adalah kesediaan dan kemauan untuk mencari opsi secara kreatif untuk menemukan solusi.³⁷

Pemecahan masalah saling menguntungkan. Masing-masing yang terlibat mencari hal-hal untuk dipertukarkan sehingga dapat diintegrasikan dalam perjanjian.

Prinsip-prinsip negosiasi adalah:

- 1) *Trust* (kepercayaan/amanah);
- 2) Pisahkan orang dari masalah;
- 3) Pusatkan perhatian pada kepentingan bukan kepada posisi;

³⁷ Saifullah, "Materi...", h. 13.

- 4) Hasilkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang diharapkan; dan
- 5) Keterbukaan, kejujuran dan keadilan berdasar kriteria objektif;
- 6) Tekankan bahwa hasil yang dicapai berdasarkan tujuan atau sasaran dengan standar tertentu;
- 7) Jauhi dari sikap manipulatif.³⁸

b. Konsolidasi

Alternatif ini ditempuh dengan bantuan berbagai fasilitas dan ada pihak ketiga yang akan berperan untuk:

- 1) Menciptakan iklim kerjasama dan saling percaya;
- 2) Membetulkan persepsi;
- 3) Mengurangi kekhawatiran yang tidak rasional;
- 4) Meningkatkan komunikasi; dan
- 5) Menjernihkan isu-isu.³⁹

c. Mediasi

Mediasi berasal dari bahasa *Latin* yaitu *mediare* yang artinya pertengahan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mediasi adalah proses pengikutsertaan pihak ketiga dalam penyelesaian suatu perselisihan sebagai penasehat, sedangkan mediator adalah perantara (penghubung, penengah), ia

³⁸ Ardana, *Manajemen ...*, h. 202.

³⁹ *Ibid*, h. 203.

bertindak sebagai penengah bagi pihak-pihak yang bersengketa itu.⁴⁰

Dalam alternatif ini menyediakan pihak ketiga yang netral, dengan peranan:

- 1) Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk berdiskusi mengenai isu-isu yang menjadi pangkal perselisihan;
- 2) Membawa pesan dari pihak-pihak yang konflik;
- 3) Menanamkan kesadaran tentang betapa jauhnya hubungan mereka dan menyuguhkan beberapa pilihan yang mungkin mendekatkan mereka yang konflik; dan
- 4) Mengusulkan pemecahan masalah.⁴¹

Prinsip-prinsip mediasi:

- 1) *Voluntariness* (sukarela), proses mediasi yang dilakukan atas dasar kemauan sendiri.
- 2) *Confidentiality*
- 3) *Empowerment*, upaya untuk memberdayakan pihak yang bersengketa. Prinsip ini ditempuh dengan cara *kaukus*, yakni pertemuan antara mediator dengan salah satu pihak tanpa kehadiran pihak lain.
- 4) *Neutrality*, tidak ada konflik kepentingan latar belakang hubungan dengan para pihak yang berselisih.

⁴⁰ Wirhanuddin, *Mediasi...*, h. 24.

⁴¹ Ardana, *Manajemen ...*, h. 203.

- 5) *Unique solution*, jalan keluar yang bersifat unik. Dalam pengadilan ditempuh dengan cara *yurisprudensi*, yakni ketetapan atau putusan penyelesaian sengketa yang dilakukan oleh pengadilan yang dalam perundang-undangan tidak ditetapkan secara khusus yang diperuntukkan untuk kasus yang sejenis. Sebagai contoh kasus santet yang berujung kematian, dalam hal ini putusan perkara ditetapkan sebagai kasus pembunuhan.
- 6) *Importiality*, tidak memihak.
- 7) *Collaborative problem solving*, memecahkan masalah bersama.
- 8) *Consensual outcome*, hasil yang diperoleh disepakati bersama.⁴²

d. Arbitrasi

Pemecahan dengan alternatif ini, berarti menggunakan pihak ketiga untuk mempengaruhi kekuasaan pihak-pihak yang konflik sehingga mau memuaskan bagaimana cara menyelesaikan konflik tersebut. Oleh sebab itu, pihak ketiga harus melakukan hal ini,

- 1) Memperhatikan tiap-tiap kasus untuk mencari bukti-bukti dan manfaat yang diinginkan;

⁴² Saifullah, "Materi ...", h. 16.

- 2) Mengidentifikasi cara-cara pemecahan masalah dan pola-pola penyelesaiannya.

e. Kompromi

Penyelesaian konflik melalui kompromi, sebelumnya perlu dipahami hal berikut:

- 1) Biasanya tindakan kompromi mempunyai konotasi negatif,
- 2) Menurut kemauan untuk mengakomodasikan perbedaan-perbedaan dengan pihak lain;
- 3) Menuntut keterbatasan apa yang terbaik bagi masing-masing pihak.⁴³

Tujuannya bukan untuk memilih konsesi-konsesi yang sudah ditentukan tetapi memaksimalkan keuntungan bersama dengan menyuguhkan berbagai alternatif yang disodorkan bersama. Susilo Martoyo menawarkan metode penanganan konflik lewat langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mengidentifikasikan masalah.

Pertama-tama, identifikasikan sebaik-baiknya konflik tersebut, sebagai suatu masalah yang harus ditaati atau dipecahkan. Langkah ini sangat penting untuk secara tepat ditelaah. Dari didentifikasi ini dapat diketahui pokok permasalahannya. Keliru dalam

⁴³ Ardana, *Manajemen ...*, h. 203.

mengidentifikasi masalah akan berakibat kepada kelirunya dalam menentukan cara untuk mengatasinya.

b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai.

Kedua, tentukan tujuan yang hendak dicapai apabila masalah dapat dipecahkan nanti. Tujuan itu dapat bersifat kualitatif ataupun kuantitatif.

c. Menentukan kriteria kebersihan.

Ketiga, tetapkan kriteria kebersihan. Peranan kriteria tersebut adalah untuk menilai kebersihan pencapaian tujuan, setelah suatu alternatif tindakan dilaksanakan, untuk menyusun instrumen penilaian serta untuk menilai efektivitas suatu alternatif tindakan dalam pencapaian tujuan.

d. Menjabarkan alternatif-alternatif tindakan.

Beberapa alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik diantara alternatif-alternatif tersebut.

e. Memiliki alternatif terbaik.

Dengan penjabaran berbagai alternatif tersebut dipilih alternatif yang paling tepat yang mengarah pada tercapainya tujuan penanggulangan konflik itu.

f. Percobaan dan penyempurnaan.

Setelah alternatif dipilih perlu dicoba dilaksanakan dan apabila dalam percobaan pelaksanaan kurang tepat, perlu disempurnakan atau diteliti efektivitasnya.

g. Pelaksanaan.

Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali maka tahap berikutnya adalah menerapkan alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga, dapat diharapkan masalah konflik dapat tertanggulangi dengan baik dan tepat.⁴⁴

C. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

⁴⁴*Ibid*, h. 203.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk pada perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.⁴⁵

2. Aspek-aspek Manajemen Konflik

Winardi mengemukakan aspek-aspek manajemen konflik antara lain:⁴⁶

a. Bersikap tak acuh terhadapnya

Sikap tidak acuh berarti bahwa tidak adanya upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik yang telah termanifestasi. Maka, dalam keadaan demikian konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau kekuatan destruktif.

⁴⁵ Khayati, *Manajemen ...*, diakses pada 14 Mei 2015.

⁴⁶ Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), h. 17.

b. Menekannya

Menekan sebuah konflik yang terjadi (*suppression*), menyebabkan menyusutnya dampak konflik yang negatif, tetapi ia tidak mengatasi, ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Ia hanya merupakan sebuah pemecahan semu (*surface solution*), yang menyebabkan kondisi-kondisi anteseden, yang merupakan penyebab orisinal terjadinya konflik tetap ada.

c. Menyelesaikannya

Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya suatu konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantung atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.

Sedangkan aspek-aspek manajemen konflik menurut Wirawan diantaranya:⁴⁷

a. Pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga

Manajemn konflik dapat dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik yang dihadapinya. Pihak ketiga bisa berupa suatu organisasi atau perusahaan, dimana pihak-pihak yang terlibat konflik menjadi anggota atau pegawainya.

⁴⁷ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 146.

b. Startegi konflik

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memamanajemeni konflik.

c. Mengendalikan konflik

Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkannya atau minimal tidak merugikannya.

d. Resolusi konflik

Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan solusi konflik yang menguntungkan.

e. Kemampuan beradaptasi

Organisasi yang sehat mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internalnya.

f. Memfokuskan pada tujuan

Aktivitas dan anggota organisasi yang sehat akan memfokuskan diri pada pencapaian tujuan yang rasional dan visibel. Dalam keadaan krisis dilingkungannya, organisasi jika diperlukan harus mampu mengubah tujuannya dan mengarahkan aktivitas anggotanya untuk mencapai tujuan tersebut.

- 1) Mempunyai kemampuan mengontrol dan menkoordinasi sumber-sumber

- 2) Kreativitas dan inovatif
- 3) Mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia
- 4) Organisasi yang sehat merupakan organisasi yang belajar dan tubuh berkembang secara terus menerus.

3. Tujuan Manajemen Konflik

Menurut Wirawan, tujuan dari manajemen konflik adalah sebagai berikut:⁴⁸

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas
- d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang
- e. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik
- f. Mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik
- g. Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi
- h. Terganggunya proses produksi dan operasi
- i. Meningkatkan biaya pengadilan karena karyawan yang mengajukan konfliknya ke pengadilan.

4. Langkah-langkah Manajemen dalam Menangani Konflik

- a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.

⁴⁸ Nuzula, *Manajemen ...*, h. 24.

Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

b. Mengumpulkan keterangan/fakta

Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.

c. Menganalisis dan memutuskan

Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Seringkali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.

d. Memberikan jawaban

Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah dibertahukan kepada anggota organisasi.

e. Tindak lanjut

Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.

f. Pendisiplinan

Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun

pelanggaran terhadap peraturan organisasi haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.⁴⁹

⁴⁹ Communicationista, “Manajemen ...”, diakses pada 17 Mei 2015.

BAB III

GAMBARAN UMUM KJKS BMT AL-HIKMAH

A. Sejarah Berdiri KJKS BMT Al-Hikmah

KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) BMT Al-Hikmah adalah sebuah lembaga ekonomi swadaya masyarakat yang tumbuh dan berkembang di wilayah kecamatan Ungaran. Lahirnya KJKS BMT Al-Hikmah ini diawali adanya pertemuan tokoh masyarakat Babadan dan sekitarnya pada tanggal 24 September 1998 di Masjid Wahyu Lengansari, melalui rapat yang dihadiri 30 orang yang siap menjadi anggota pendiri. Tujuan KJKS BMT Al-Hikmah ini untuk menciptakan sebuah lembaga perekonomian masyarakat sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas sosial kehidupan ekonomi umat Islam, dengan sasaran utama para pedagang dan pengusaha kecil serta masyarakat umum lapis bawah di kecamatan Ungaran.

Salah satu unit usahanya ialah unit simpan dengan menggunakan sistem bagi hasil. Adapun target yang hendak dicapai adalah terbentuknya pusat perekonomian umat melalui kegiatan usaha mencapai kesejahteraan hidup umat.

Meniti keberangkatannya, KJKS BMT Al-Hikmah mulai beroperasi di komplek pasar Babadan blok B-26, pada tanggal 15 Oktober 1998 dengan modal awal sebesar Rp. 15.000.000,00. Modal awal tersebut berasal dari simpanan yang disetorkan para

anggota berupa simpanan pokok, simpanan khusus, dan simpanan wajib. Pengelolaan KJKS BMT Al-Hikmah dipercayakan kepada empat orang pengelola yang telah mendapatkan pelatihan melalui proyek penanggulangan pekerja terampil di asrama haji Donohudan, Solo.

Dalam perkembangannya, KJKS BMT Al-Hikmah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Selama 16 tahun berdiri, jumlah anggota yang menanamkan modal pun meningkat yang diikuti dengan meningkatnya jumlah nominal simpanan yang harus disetorkan. Untuk pembiayaan yang disalurkan juga mengalami peningkatan *asset* dan tentunya meningkat pula rugi laba setiap bulannya.

Kemajuan dan perkembangan Koperasi BMT Al-Hikmah yang berdiri dengan latar belakang jenis usaha, asal daerah yang berbeda, pendidikan dan status sosial yang berbeda menunjukkan kepercayaan masyarakat yang cukup besar terhadap keberadaan KJKS BMT Al-Hikmah Babadan. Kemajuan ini tentu saja tidak lepas dari peran dan kerjasama para pegawai KJKS BMT Al-Hikmah. Saat ini KJKS BMT Al-Hikmah menempati kantor di Jl. Jend. Sudirman No.12 Mijen Gedanganak Ungaran Timur Kab. Semarang, dipimpin oleh 1 kepala pimpinan dan memiliki pegawai sebanyak 13 orang. KJKS BMT Al-Hikmah memiliki 6 kantor cabang, yakni kantor cabang yang berada di kompleks pasar

Babadan Blok E 23-25, dengan jumlah pegawai sebanyak 10 orang. Kantor cabang kedua berada di komplek terminal pasar Karangjati No.11 Kecamatan Bergas, dengan jumlah pegawai sebanyak 5 orang. Kantor cabang ketiga di Jl. Telomoyo No.07 Bandungan dengan jumlah pegawai sebanyak 4 orang. Kantor cabang keempat berada di Jl. Tegalpanas-Jimbaran Dusun secang 01/01, Samban Bawen dengan jumlah pegawai sebanyak 3 orang. Kantor cabang kelima berada di Jl. Taman Siswa No.13 Sekaran Gunungpati dengan jumlah pegawai sebanyak 3 orang⁵⁰ dan baru membuka cabang baru lagi di Kampung Ngabean RT 01 RW 04 Gunungpati dengan jumlah pegawai sebanyak 2 orang.⁵¹

1. Sejarah Singkat Pendirian KJKS BMT Al-Hikmah
 - a. BMT Al-Hikmah lahir melalui beberapa rapat awal yang dihadiri oleh tokoh-tokoh masyarakat Babadan, Langensari dan Wujil yang menghasilkan keputusan tentang berdirinya BMT Al Hikmah tanggal 24 September 1998 di masjid Wahyu Langensari dengan anggota pendiri sekitar 30 orang dan modal awal Rp. 15.000.000,00.
 - b. Pemilihan pengurus dan pengawas dilaksanakan bulan Oktober 1998 dengan melantik 3 orang pengurus dan 5 orang pengawas.

⁵⁰ Profil Perusahaan KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

⁵¹ Wawancara dengan Kharis Muhandis, karyawan KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

- c. BMT mulai beroperasi di komplek pasar Babadan Blok B 26 pada tanggal 15 Oktober 1998 dengan 4 (Empat) orang pengelola.
- d. Pengajuan badan hukum koperasi pada dinas koperasi disetujui dan di sah kan dengan terbitnya Badan Hukum dengan No. BH 047/BH/KDK.II.1/III/1999 tanggal 2 Maret 1999 dan telah terjadi perubahan tanggal 24 Oktober 2008 Nomor 39.

Sampai saat ini pengelola di BMT Al Hikmah terdiri dari 18 orang pengelola dengan kantor pusat di Jl. Jend. Sudirman 12 Gedanganak Ungaran Timur, dan cabang di komplek Pasar Babadan Blok E 23-25 Ungaran, di komplek Pasar Karangjati No. 11 Kecamatan Bergas, di Bandungan No.07 Kecamatan Bandungan, di Jl. Tegalpanas-Jimbaran Dusun Secang 01/01, Samban Bawen, Jl. Taman Siswa No.13 Sekaran Gunungpati dan di Kampung Ngabean RT 01 RW 04 Gunungpati.

2. Profil KJKS BMT Al Hikmah

Nama Koperasi : KJKS BMT AL HIKMAH

Nama Manager : MUHARI S.Ag

Alamat BMT : Jl. Jend. Sudirman No. 12 Mijen Gedanganak

Kecamatan : Ungaran

Kabupaten : Semarang

Provinsi : Jawa Tengah

Telp./Fax : 024 – 6924415

3. Tujuan dan Sasaran

Tujuan

- a. Menyelamatkan kelompok-kelompok usaha lapisan masyarakat kebawah dari situasi krisis ekonomi.
- b. Menambah modal kerja bagi masyarakat lapisan paling bawah dan kecil.
- c. Mengembangkan kelompok usaha masyarakat agar lebih produktif.

Sasaran

- a. Tersedianya dana permodalan untuk anggota
- b. Menghimpun dan menyalurkan kepada anggotanya yang melaksanakan aktifitas usaha yang produktif dan prospektif kepada para anggota.
- c. Memberikan pelayanan pinjaman kepada anggotanya yang melaksanakan usaha untuk modal kerja dengan prosedur yang mudah dan murah.⁵²

4. Badan Hukum Lembaga KJKS BMT Al Hikmah

Berangkat dari semangat bahwa KJKS BMT Al-Hikmah adalah milik masyarakat, bukan milik perorangan, golongan dan kelompok tertentu. KJKS BMT Al-Hikmah memilih badan hukum koperasi. KJKS BMT Al-Hikmah

⁵²*Ibid.*

mendapatkan akte pendirian No : 047/BH/KDK.II.I/III/1999 tanggal 02 Maret 1999 dan telah mengalami perubahan Anggaran Dasar menjadi tingkat Jawa Tengah.

5. Sistem Pembinaan

Pinbuk (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) adalah lembaga yang ikut membidangi kelahiran BMT diseluruh Indonesia dan berperan sebagai pembinaanya sehingga berkewajiban mengupayakan koperasi BMT beroperasi secara profesional berproduktifitas tinggi, berkelanjutan dan sehat. KJKS BMT Al-Hikmah yang berkekuatan hukum koperasi maka pembinaan Koperasi BMT merupakan wewenang dan tanggung jawab pemerintah dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM dimanapemerintah menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan dan pemasyarakatan Koperasi, oleh karena itu pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada koperasi.

6. Visi dan Misi KJKS BMT Al-Hikmah⁵³

Visi :Menjadi lembaga keuangan mikro syariah yang sehat, profesional dan terpercaya di Jawa Tengah.

Misi :

1. Meminimalkan NPL.

⁵³ Lampiran Surat Keputusan KJKS BMT Al Hikmah Ungaran

2. Memperbaiki struktur permodalan.
3. Meningkatkan penghimpunan dana anggota dan calon anggota.
4. Meningkatkan pendapatan koperasi.
5. Menciptakan SDM yang handal dan kompeten.
6. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi BMT.
7. Menerapkan pengelolaan koperasi secara profesional.

B. Struktur Organisasi KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

Struktur Organisasi KJKS BMT AL-Hikmah Ungaran

PENGAWAS

1. Ketua : Gatot Indratmoko, SE
2. Anggota 1 : Drs. H. Abu Hanafi
3. Anggota 2 : Drs. Toni Irianto

PENGURUS

1. Ketua : Muhari S.Ag
2. Sekretaris : H. Arif Sunandar, S. Pt
3. Bendahara : Ichsan Ma'arif, ST

PENGELOLA, terdiri dari 24 orang

1. Kantor Pusat dan Cabang Mijen Gedanganak
 - a. Asroti
 - b. MD. Burhanudin M, S.Pd
 - c. Mudhofar

- d. Isna Ira Setyawati
 - e. Ahwat Adi Wibowo
 - f. Heni Fajar Rukiyanti, SE
 - g. Sayfur Rochman
 - h. Syaifuddin
 - i. Ariyanto
 - j. Dani Mahardika Safik
 - k. Asrofi Siddiq, S.pd
 - l. Hadi Muta'ali
 - m. Abdul Kirom
2. Kantor Cabang Babadan
- a. Awing Fraptiyo, SE
 - b. Yuni Fatmawati, SE
 - c. Abdurrohimi
 - d. Puput Pertiwi
 - e. Milla Mar'atussholekhah
 - f. Nurul Huda Amrullah
 - g. Endang Fitria Lutfi
 - h. Abdul Hamid
 - i. Rahma Nur Azizah
 - j. Annas Satrio Warnindo
3. Kantor Cabang Karangjati
- a. Umi Shofi Waihani

- b. Mujana
 - c. Aditya Darmawan
 - d. Ahmad Sarifudin
 - e. Sefi Aprillia, A.Md
4. Kantor Cabang Bawen
- a. Dewi Kartika Sari
 - b. David Istiyanto
 - c. Supandriyo, A,Md
5. Kantor Cabang Bandungan
- a. Eko Susilo, SE
 - b. Nur Jannah
 - c. Dawud Munawir
 - d. Deny Purniawan
6. Kantor Cabang Sekaran
- a. Syarifudin
 - b. Nida Ulwiyah
 - c. Kharis Muhandis
7. Kantor Cabang Gunungpati
- a. Yathiudin
 - b. Muhamad Fadhil

C. *Job Description* (Tugas Pengelola)

Berikut ini uraian pembagian tugas masing-masing jabatan di
KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran:

1. Pengawas

Mengawasi jalannya operasional BMT, meneliti dan membuat rekomendasi produk baru BMT, serta membuat pernyataan secara berkala, bahwa BMT yang diawasisesuai dengan ketentuan syariah.

2. Dewan Pengurus

Mengawasi, mengevaluasi dan mengarahkan pelaksanaan pengelolaan BMT.

3. *General Manager*

- a. Menjabarkan kebijakan umum BMT yang telah dibuat dewan pengurus dan sudah disetujui RAT.

- b. Menyusun dan menghasilkan rencana kerja dan anggaran, proyeksi *financing* dan *financing* yang kemudian disampaikan kepada dewan pengurus untuk mendapat persetujuan RAT.

- c. Menyetujui penyaluran dana sesuai dengan batas wewenang.

- d. Mempertimbangkan dan melakukan penambahan, pengangkatan, serta pemberhentian, karyawan sesuai dengan persetujuan BMT.

- e. Mengelola dan mengawasi pengeluaran biaya-biaya harian untuk tercapainya target pemasukan yang telah ditetapkan secara keseluruhan.

4. *Manager*

- a. Menyusun rencana strategi yang mencakup :
pandangan pihak eksekutif, prediksitentang kondisi lingkungan, perkiraan posisi perusahaan dalam persaingan.
- b. Mengusulkan rencan strategi kepada dewan pengawas untuk disahkan dalam RATmaupun non RAT.
- c. Mengusulkan rancangan anggaran dan rencana kerja dari baitut tamwiil, baitulmaal, *quantum quality*, dan SBU lainnya kepada dewan pengawas yang nantinyadisahkan dalam RAT.

5. Admin Pembiayaan

- a. Melakukan pelayanan dan pembinaan kepada anggota.
- b. Menyusun rencana pembiayaan.
- c. Menerima berkas pengajuan pembiayaan.
- d. Mengajukan berkas pembiayaan hasil analisis kepada komisi pembiayaan.
- e. Melakukan analisis pembiayaan.
- f. Melakukan pembinaan anggota pembiayaan agar tidak macet.
- g. Melakukan administrasi pembiayaan.
- h. Membuat laporan perkembangan pembiayaan.
- i.

6. Manager Pemasaran

- a. Menyusun rencana bisnis, strategi pemasaran dan rencana tindakan berdasarkan target yang harus dicapai.
- b. Menyusun rencana kerja dan strategi restrukturisasi berdasarkan target yang ditetapkan.
- c. Membina hubungan dengan anggota / calon anggota yang terdapat pada wilayah kerja BMT.
- d. Memandu pelaksanaan aktifitas pemasaran aktivitas produk-produk dan pencairan anggota baru yang potensial untuk seluruh produk.
- e. Mereview analisa pemberian fasilitas pembiayaan secara komprehensif dan menyampaikan kepada *general manager* untuk mendapatkan persetujuan sesuai jenjang kewenangan.

7. Teller

- a. Memberikan pelayanan kepada anggota baik penarikan maupun penyetoran tabungan atau angsuran.
- b. Menghitung keadaan keuangan atau transaksi setiap hari.
- c. Mengatur dan menyiapkan pengeluaran uang tunai yang telah disetujui oleh manager cabang.
- d. Menandatangani formulir serta slip dari anggota serta mendokumentasikannya.

8. *Customer Service*

- a. Memberikan pelayanan kepada nasabah dalam memberikan informasi produk kepada calon anggota.
- b. Membantu anggota dalam melakukan proses pembukuan rekening simpanan.
- c. Membantu anggota dalam melakukan proses penutupan rekening simpanan.
- d. Memberikan informasi saldo simpanan anggota.
- e. Mempersiapkan buku simpanan untuk anggota.
- f. Mempersiapkan berkas permohonan pembukuan rekening simpanan anggota.
- g. Memberikan pelayanan informasi perbankan lainnya kepada anggota, terutama dalam menangani permasalahan transaksi anggota.

9. Marketing

- a. Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran atas semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Melakukan penagihan terhadap nasabah yang mengajukan pembiayaan di BMT.
- c. Mengambil tabungan milik anggota yang menabung tetapi tidak bisa datang ke kantor untuk melakukan penarikan.

- d. Mensosialisasikan produk-produk BMT kepada masyarakat.
- e. Menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat yang membutuhkan dana untuk mengembangkan bidang usaha atau yang lainnya.

D. Produk-Produk KJKS BMT Al-Hikmah

Sistem yang digunakan oleh KJKS BMT Al-Hikmah baik dalam produk simpanan atau pembiayaan adalah dengan sistem syari'ah (bagi hasil). Produk-produk KJKS BMT Al-Hikmah terbagi atas produk penghimpunan dana dan produk penyaluran dana kepada para anggota.

1. Produk Penghimpunan Dana (Simpanan)

Produk penghimpunan dana yang dirancang khusus atas dasar syari'ah (dengan sistem bagi hasil), terdiri dari beberapa jenis simpanan, antara lain:

a. Simpanan Sukarela Lancar (SIRELA)

Simpanan Sukarela Lancar merupakan simpanan anggota masyarakat yang didasarkan akad *wadi'ah yad dhamanah* dan *mudharabah*. Atas seijin penitip dan yang disimpan pada rekening SIRELA dapat dimanfaatkan oleh KJKS BMT Al-Hikmah. Penarikan maupun penyetoran dari produk

ini dapat dilakukan oleh pemegang rekening setiap saat.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi anggota perorangan
- 2) Syarat pembukaan simpanan yang sangat ringan
- 3) Bebas biaya administrasi bulanan
- 4) Berdasarkan prinsip syari'ah dengan akad *wadi'ah* (titipan)
- 5) Memperoleh bagi hasil simpanan yang akan ditambahkan secara otomatis setiap bulan
- 6) Pembukaan rekening minimum Rp. 10.000,-
- 7) Setoran selanjutnya minimum Rp. 10.000,-
- 8) Saldo minimum yang harus dipelihara Rp. 10.000,-
- 9) Penyetoran dan penarikan simpanan dapat dilakukan sewaktu-waktu pada jam kerja

Syarat :

- 1) Mengisi aplikasi pendaftaran anggota BMT
- 2) Mengisi aplikasi pembukaan rekening SIRELA
- 3) Menyerahkan Foto copy KTP/SIM yang masih berlaku

- 4) Bagi anggota baru wajib membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000,-

b. Simpanan Pelajar (SIMPEL)

Simpanan Pelajar merupakan simpanan yang ditujukan kepada para pelajar dan mahasiswa yang menginginkan memiliki rekening simpanan yang akan terus bertumbuh dan berkesempatan untuk mengajukan beasiswa bagi pelajar yang berprestasi.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi pelajar atau mahasiswa
- 2) Syarat pembukaan simpanan yang sangat ringan
- 3) Bebas biaya administrasi bulanan
- 4) Berdasarkan prinsip syari'ah dengan akad *wadi'ah* (titipan)
- 5) Memperoleh bagi hasil simpanan yang akan ditambahkan secara otomatis setiap bulan
- 6) Pembukaan rekening minimum Rp. 10.000,-
- 7) Setoran selanjutnya minimum Rp. 10.000,-
- 8) Saldo minimum yang harus dipelihara Rp. 10.000,-
- 9) Penyetoran dan penarikan simpanan dapat dilakukan sewaktu-waktu pada jam kerja

- 10) Dapat mengajukan beasiswa bagi pelajar atau mahasiswa yang berprestasi

Syarat :

- 1) Mengisi aplikasi pendaftaran anggota BMT
- 2) Mengisi aplikasi pembukaan rekening SIMPEL
- 3) Menyerahkan Foto copy Kartu Pelajar / Kartu Mahasiswa
- 4) Bagi anggota baru wajib membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000,-

c. Simpanan Sukarela Qurban (SISUQUR)

Simpanan Sukarela Qurban adalah simpanan anggota yang dirancang khusus sebagai sarana mempersiapkan dana untuk melaksanakan ibadah penyembelihan hewan qurban. Penyetoran dapat dilakukan sewaktu-waktu sedangkan penarikan atau pencairannya hanya dapat dilakukan pada bulan Dzulhijjah saat pelaksanaan penyembelihan hewan qurban.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi anggota perorangan
- 2) Syarat pembukaan simpanan yang sangat ringan

- 3) Bebas biaya administrasi bulanan
- 4) Berdasarkan prinsip syari'ah dengan akad *wadi'ah* (titipan)
- 5) Memperoleh bagi hasil simpanan yang akan ditambahkan secara otomatis setiap bulan
- 6) Pembukaan rekening minimum Rp. 25.000,-
- 7) Setoran selanjutnya minimum Rp. 10.000,-
- 8) Saldo minimum yang harus dipelihara Rp. 10.000,-
- 9) Hanya dapat diambil pada saat akan melaksanakan Ibadah Qur'ban atau Aqiqah

Syarat :

- 1) Mengisi aplikasi pendaftaran anggota BMT
- 2) Mengisi aplikasi pembukaan rekening SISUQUR
- 3) Menyerahkan Foto copy Kartu Pelajar / Kartu Mahasiswa
- 4) Bagi anggota baru wajib membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000.

d. Simpanan Ibadah Haji (SIHAJI)

Simpanan Ibadah Haji merupakan inovasi baru dari BMT Al Hikmah yang dikhususkan bagi Anda

Masyarakat Muslim yang berencana menunaikan Ibadah Haji.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi anggota perorangan usia 18 tahun keatas.
- 2) Berdasarkan prinsip syari'ah dengan akad *wadi'ah* (titipan).
- 3) Bekerjasama dengan Bank Syari'ah Mandiri dalam *Online* dengan SISKOHATKementrian Agama.
- 4) Tersedia fasilitas Dana Talangan Haji hingga senilai Rp.22.500.000,-
- 5) Bebas biaya administrasi bulanan.
- 6) Pembukaan rekening awal minimal Rp. 50.000,-
- 7) Setoran berikutnya minimal Rp. 50.000,-
- 8) Biaya penutupan sebelum penyetoran porsi Haji Rp.10.000,-
- 9) Gratis biaya penutupan rekening (jika setelah penyetoran porsi Haji).
- 10) Memperoleh Bagi Hasil Simpanan yang akan diakumulasikan sebagai tambahan pembayaran biaya Ibadah Haji.

11) Penarikan simpanan dapat dilakukan setelah jangka waktu yang telah disepakati atau anggota sudah siap untuk melaksanakan Ibadah Haji.

e. Simpanan Ibadah Umroh (SIUMROH)

Simpanan Terencana Ibadah Umroh merupakan inovasi baru dari KJKS BMT Al-Hikmah sebagai sarana mempersiapkan dana secara berkala sesuai jangka waktu yang diinginkan dalam melaksanakan Ibadah Umroh.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi anggota perorangan yang berencana melaksanakan Ibadah Umroh.
- 2) Penyetoran setiap bulan sesuai dengan tanggal yang diinginkan oleh anggota.
- 3) Jumlah setoran setiap bulan tidak berubah (tetap) dan sesuai dengan jangka waktu yang diinginkan.
- 4) Memperoleh Bagi Hasil Simpanan yang akan diakumulasikan sebagai tambahan dalam pembayaran Ibadah Umroh.
- 5) Bebas biaya administrasi bulanan.

6) Penarikan simpanan dapat dilakukan setelah jangka waktu yang telah disepakati atau anggota sudah siap untuk melaksanakan Ibadah Umroh.

f. Simpanan Sukarela Berjangka (SISUKA)

Simpanan Sukarela Berjangka merupakan simpanan berjangka dengan prinsip syari'ah yang memberikan hasil investasi yang optimal bagi anggota KJKS BMTAI-Hikmah.

Fitur :

- 1) Diperuntukkan bagi anggota perorangan/lembaga.
- 2) Berdasarkan prinsip syari'ah dengan akad *mudharabah muthlaqah* (bagi hasil).
- 3) Pilihan jangka waktu fleksibel 3,6,12 dan 24 bulan.
- 4) Tidak dikenakan biaya administrasi.
- 5) Bagi hasil yang optimal dengan *nisbah* yang kompetitif.
- 6) Bagi hasil langsung menambah saldo Simpanan Harian.
- 7) Jangka waktu dapat diperpanjang otomatis (*automatic roll over*).

- 8) Setoran minimal Rp. 500.000,-
- 9) Dapat *souvenir* menarik untuk simpanan dengan jangka waktu 12 dan 24 bulan.
- 10) Dapat dijadikan pembiayaan di KJKS BMT Al-Hikmah.

g. Simpanan Wajib Berhadiah (SI WADIAH)

Si Wadiah merupakan simpanan wajib dengan fitur hadiah yang diperuntukkan bagi anggota, simpanan dengan jangka waktu tertentu tidak dapat ditarik sebelum jatuh tempo.

Syarat:

- 1) Menyetor simpanan Si Wadiah sebesar Rp 200.000/bulan
- 2) Setiap anggota diperbolehkan untuk mendaftar lebih dari 1 kesempatan
- 3) Jangka waktu penyetoran simpanan selama 24 bulan
- 4) Pengundian hadiah dilaksanakan dalam 3 tahap pada periode 08, 16 dan 24
- 5) Setiap anggota dipastikan mendapat hadiah sesuai dengan undian

- 6) Setiap anggota berhak mendapatkan *fee*/ujrah/bonus pada akhir periode simpanan.⁵⁴

2. Produk Pembiayaan

Sedangkan produk penyaluran dana berupa jenis pembiayaan berupa modal usaha, dan sewa barang atau jasa. Beberapa jenis pembiayaan yang disediakan sebagai berikut :

- a. Prinsip Jual Beli *Murabahah*.
- b. Prinsip Jasa *Ijarah*.
- c. Prinsip *Mudharabah / Murabahah*.

Dana simpanan dari masyarakat yang ada di KJKS BMT Al-Hikmah dikelola secara produktif dan profesional dalam bentuk pembiayaan untuk pengembangan ekonomi umat. Berbagai produk pembiayaan diperuntukkan bagi mitra yang membutuhkan modal kerja usaha, pengadaan barang, dan sewa barang atau jasa.

Jenis-jenis akad pembiayaan :

- a. Pembiayaan Multi Barang dengan Prinsip Jual Beli *Murabahah*

Akad *murabahah* adalah akad jual beli atas barang tertentu, dimana penjual menyebutkan dengan jelas barang yang diperjual-belikan, termasuk harga pembelian

⁵⁴ Brosur Jasa Layanan Simpanan KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

barang kepada pembeli, kemudian ia mensyaratkan atasnya laba /keuntungan dalam jumlah tertentu. Fasilitas pembiayaan diperuntukkan bagi anggota yang menginginkan memiliki barang atau peralatan usaha guna mendukung kegiatan usaha anggota KJKS BMT Al-Hikmah siap membantu mewujudkan keinginan anda untuk memiliki barang impian tersebut dengan proses mudah, cepat dan harga terjangkau.

Keunggulan pembiayaan pemilikan sepeda motor di KJKS BMT Al-Hikmah, diantaranya:

- 1) Melayani semua jenis sepeda motor pabrikan Jepang(HONDA, YAMAHA, SUZUKI, KAWASAKI).
- 2) Persyaratan mudah dengan proses cepat.
- 3) Uang muka minimal 30% dari harga kendaraan yang diinginkan.
- 4) Bagi hasil kompetitif sesuai dengan kesepakatan.
- 5) Bagi hasil diperhitungkan dari harga pokok dikurangi dengan uang muka yang disetorkan.
- 6) Total angsuran lebih ringan dibandingkan dengan *Dealer / Leasing*.
- 7) Jangka waktu Maksimal sampai dengan 3 tahun.

8) Apabila menyelesaikan pembiayaan sebelum jangka waktu akan memperolehpotongan dan tidak akan dikenakan penalti.

9) Fasilitas Asuransi TLO (optional).

b. Pembiayaan Multi Jasa dengan Prinsip Jasa *Ijarah*

Disebut akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang atau jasa dalam waktu tertentu melalui pembayaran sewa / upah, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan itu sendiri. Fasilitas pembiayaan diperuntukkan bagi anggota yang terkendala dalam membayar biaya pendidikan, biaya sewa rumah, biaya sewa tempat usaha, biaya perawatan rumah sakit, biaya perjalanan dan biaya lain yang diperlukan.

KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran siap membantu membayarkan kebutuhan anda tersebut dan anggota mengembalikan pembiayaan dan jasanya secara angsuran atau tempo sesuai kesepakatan.

Syarat :

- 1) Bersedia menjadi anggota KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran.
- 2) Memiliki usaha dan atau penghasilan tetap.
- 3) Mengisi aplikasi pengajuan pembiayaan yang telah disediakan.

- 4) Bersedia di *survey* apabila pihak BMT memerlukan.
 - 5) Melengkapi administrasi.
 - a) Foto copy KTP Suami Istri
 - b) Foto copy Kartu Keluarga (KK)
 - c) Foto copy Surat Nikah
 - 6) Melampirkan jaminan asli dan foto copynya BPKB Kendaraan, Sertifikat Tanah atau Surat Kios/Los Pasar.
- c. Pembiayaan Multi Jasa (Kerjasama *Mudharabah / Musyarakah*)

Fasilitas pembiayaan diperuntukkan bagi anggota yang menginginkan permodalan dalam pengembangan usaha yang digelutinya, agar usahanya tersebut menjadi lebih besar dan menguntungkan. KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran siap menjadi mitra sebagai pemodal ataupun bermitra sebagai *partner* dalam mengembangkan usaha anggota tersebut.

Syarat :

- 1) Bersedia menjadi anggota KJKS BMT Al-Hikmah.
- 2) Memiliki usaha produktif dan berprospektif.
- 3) Bersedia di *survey* dilokasi usaha yang diajukan.

- 4) Mengisi aplikasi pengajuan pembiayaan yang telah disediakan.
- 5) Melengkapi persyaratan
 - a) Foto copy KTP Suami Istri
 - b) Foto copy Kartu Keluarga (KK)
 - c) Foto copy Surat Nikah
 - d) Melampirkan jaminan asli dan foto copynya BPKB Kendaraan, Sertifikat Tanah atau Surat Kios/Los Pasar.⁵⁵

3. Produk Jasa

SI GADAI

Layanan jasa yang diperuntukkan bagi anggota yang menginginkan bantuan jasa dari pihak KJKS BMT dalam memenuhi kebutuhan anggota. Layanan gadai barang seperti perhiasan, *handphone*, elektronik, kendaraan bermotor, laptop, alat-alat rumah tangga.

Keunggulan:

- 1) Proses yang mudah.
- 2) Proses yang cepat, aman dan berkah.⁵⁶

⁵⁵ Brosur Jasa Layanan Pembiayaan KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran

⁵⁶ Brosur KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran Ungaran

BAB IV
ANALISIS TERHADAP MANAJEMEN KONFLIK
DI KJKS BMT AL-HIKMAH UNGARAN

Dalam kehidupan berorganisasi pasti tidak lepas dari permasalahan atau konflik, baik itu konflik internal maupun konflik eksternal. Konflik adalah bagian proses sosial yang wajar, dan tak mungkin dihindari. Konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja, dan bisa menimpa siapa saja. Dan bagi manusia tidak mungkin dapat menghindarkannya. Konflik timbul akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Sebagai suatu realitas, kehadiran konflik tidak perlu dipandang sebagai suatu persoalan. Lebih bijaksana apabila hal itu dibedah secara seksama serta direspon secara positif. Yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik dan benar.

Setiap organisasi pernah mengalami konflik. Begitu pula dengan KJKS BMT AL-HIKMAH yang hampir 17 tahun ini memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sudah pasti banyak konflik yang pernah dihadapi. Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran, ambisi dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, harapan dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

1. Konflik dan permasalahan yang dihadapi KJKS BMT Al-Hikmah

Konflik dalam sebuah organisasi sendiri dibedakan menjadi konflik internal dan konflik eksternal. Persaingan antara sesama organisasi merupakan salah satu contoh konflik eksternal. KJKS BMT Al-Hikmah pun juga menghadapi konflik semacam itu. Misalnya persaingan dengan bank atau lembaga keuangan lainnya. Sekarang ini semakin banyak lembaga keuangan baik itu bank umum ataupun koperasi yang berdiri di lingkungan sekitar KJKS BMT Al-Hikmah. Hal ini bukanlah dipandang sebagai suatu masalah besar oleh KJKS BMT Al-Hikmah melainkan dengan adanya persaingan seperti itu menjadikan pihak KJKS BMT Al-Hikmah semakin berbenah memperbaiki kekurangan yang ada untuk menjadi lebih baik lagi. Meskipun bersaing bukan berarti saling menjatuhkan reputasi antar organisasi, namun persaingan disini hanyalah sebuah persaingan dalam merebut simpatik masyarakat dengan menonjolkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki organisasi tersebut. Jadi persaingan disini masih dalam taraf persaingan yang sehat.

Selain konflik eksternal juga ada konflik internal yang dihadapi oleh suatu organisasi, mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Konflik dengan taraf lingkup kecil misalnya adu mulut dengan pribadi antar karyawan, sampai yang taraf lingkup besar misalnya konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik internal ini, misalnya karena tuntutan besarnya

kompensasi, kesejahteraan atau karena tuntutan hak asasi manusia karyawan. Konflik internal dalam organisasi bisa menjadi suatu hambatan untuk suatu organisasi menjadi tegak dan kokoh. Di dalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja konflik antar individu akan sering terjadi. Konflik yang terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik.

Di KJKS BMT AL-HIKMAH sendiri selama ini belum pernah mengalami konflik dalam lingkup besar. Konflik yang terjadi masih dalam lingkup sederhana. Jika konflik itu bersangkutan dengan masalah pribadi, pihak manajemen tidak akan terlalu ikut campur dalam menanganinya.

a. Konflik antar Pegawai

Konflik yang terjadi di KJKS BMT Al-Hikmah ini lebih menjurus ke pada konflik peran. Misalnya ada kecemburuan antara bagian teller dan marketing, dimana bagian teller merasa pekerjaan bagian marketing lebih enak karena tidak terlalu terikat dengan jam kantor. Mereka bisa keliling baik itu mencari nasabah, mengambil setoran ke nasabah, dan sebagainya. Sebaliknya pihak marketing merasa bagian teller lebih nyaman, karena bekerjanya hanya duduk diruangan sambil menunggu nasabah yang datang untuk pelayanan, tidak harus berpanas-panasan saat bertugas keliling mencari dan mengunjungi nasabah, bahkan tidak menutup kemungkinan kehujanan di jalan.

Timbulnya konflik peran disebabkan karena kurang jelasnya deskripsi tugas yang diberikan kepada karyawan. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dalam menjalankan tugas, tugas yang tidak terselesaikan, sehingga memunculkan keluhan-keluhan kepada manajemen dan pada akhirnya membuat karyawan melakukan tugasnya asal-asalan. Konflik ini juga dapat muncul dikarenakan hubungan interpersonal yang buruk dan komunikasi yang tidak berjalan secara efektif, sehingga memunculkan persepsi yang tidak sejalan baik itu antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

b. Konflik antara Karyawan dengan Tim Manajerial

Selama ini, pihak manajerial KJKS BMT Al-Hikmah menampung segala macam keluhan yang dikeluhkan oleh karyawannya. Karena keluhan-keluhan tersebut dianggap sebagai suatu acuan yang digunakan untuk proses berbenah diri, apa yang dirasa masih kurang di KJKS BMT Al-Hikmah ini akan lebih diperbaiki lagi untuk menjadi yang lebih baik. KJKS BMT Al-Hikmah dalam menjalankan keorganisasiannya bersifat fleksibel tidak terlalu mengikat terhadap karyawannya. Semua karyawan diberikan kebebasan mengemukakan pendapatnya.

Konflik yang muncul di antara karyawan dengan tim manajerial biasanya bersangkutan dengan masalah penggajian. Sebagai contoh seorang karyawan yang merasa gaji yang diberikan

kurang sesuai dengan yang diharapkannya. Dia berhak mengemukakan keluhannya tersebut kepada pihak manajerial, dengan begitu akan dicari penyelesaiannya bersama-sama. Persoalan mengenai gaji yang diberikan sejatinya sudah ada acuan sesuai dengan jabatannya, acuan penggajian ini tercantum dalam buku SOP pegawai KJKS BMT Al-Hikmah. Tapi di KJKS BMT Al-Hikmah sendiri dalam hal penggajian pegawai tidak sepenuhnya terpaku pada acuan tersebut. Pemberian gaji kepada karyawan diberikan berdasarkan kinerja karyawan tersebut. Jika memang kinerjanya bagus bahkan melampaui yang ditargetkan, kontribusi yang diberikan pihak KJKS pun akan sebanding dengan hasil kerjanya. Begitu pula sebaliknya, jika hasil kerjanya tidak sesuai apa yang diharapkan tidak menutup kemungkinan kontribusi yang diberikan akan sedikit.

Pihak KJKS BMT Al-Hikmah juga tidak akan menghalangi jika ada karyawannya yang ingin mengundurkan diri karena berbagai alasan. Bisa karena merasa tidak cocok dengan pekerjaan yang diberikan dan sudah mendapat pekerjaan lain yang lebih cocok dengan dirinya. Atau mungkin juga tergiur dengan gaji yang lebih tinggi di tempat kerja lainnya. Pihak KJKS BMT Al-Hikmah memberikan kebebasan penuh kepada individu bersangkutan untuk menentukan putusannya.

Permasalahan lainnya yang dapat memicu konflik di KJKS BMT Al-Hikmah ialah kedisiplinan waktu, adanya karyawan yang

tidak tepat waktu saat datang bekerja. Meskipun terlihat seperti masalah yang sepele tetapi jika terus menerus dibiarkan lama-lama hal tersebut bisa menjadi kebiasaan yang sulit dihilangkan.

2. Upaya yang dilakukan KJK BMT Al-Hikmah untuk menghindari konflik

Upaya-upaya yang dilakukan KJKS BMT Al-Hikmah untuk menghindari adanya konflik, dengan meningkatkan kekompakan diantara karyawan dan menjaga komunikasi dengan baik. Biasanya setiap awal bulan selalu diadakan rapat antar kepala, yakni kepala KJKS BMT Al-Hikmah beserta kepala kantor-kantor cabang KJKS BMT Al-Hikmah. Dalam forum rapat tersebut akan dibahas tentang apa saja yang terjadi dalam pekerjaan selama sebulan, jika ada permasalahan maka bersama-sama akan dicari tahu penyelesaiannya. Setelah itu hasil dari rapat tersebut akan disampaikan kepada karyawan lainnya oleh kepala cabang masing-masing.

Selain diadakan rapat awal bulan, untuk menjaga kekompakan antar karyawan, setiap hari Sabtu KJKS BMT Al-Hikmah mempunyai agenda rutin, yakni melakukan olah raga bersama seluruh pegawai. Setelah itu semua karyawan dikumpulkan dalam sebuah forum diskusi. Forum diskusi ini biasanya diisi dengan pengarahan tentang materi, baik itu berhubungan dengan produk-produk BMT, tentang kepegawaian dan lain-lain. Tetapi terkadang juga diisi dengan siraman rohani dengan mendatangkan ustadz.

Tapi mengenai permasalahan kedua menurut penulis, penanganan terhadap permasalahan kedisiplinan waktu di KJKS BMT Al-Hikmah ini belum terlaksana dengan baik. Terbukti dengan masih adanya beberapa karyawan yang datang bekerja tidak tepat waktu. Seharusnya pihak KJKS BMT Al-Hikmah dapat memberikan sanksi yang jelas terhadap karyawan yang tidak disiplin tersebut. Jika hanya teguran-teguran saja, penulis rasa itu hanya akan dianggap sebagai angin lalu.

Dalam hal menangani sebuah konflik, seorang manajer dituntut untuk dapat menguasai setiap manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Keterampilan memproses informasi yang dituntut dari seorang manajer termasuk kemampuan mengirim dan menerima informasi ketika bertindak sebagai monitor, juru bicara maupun penyusun strategi. Tugas mendasar seorang manajer adalah melakukan komunikasi yang efektif. Yakni memastikan bahwa instruksi yang diberikannya sampai kepada bawahannya sesuai dengan apa yang dimaksud, begitu pula sebaliknya. Seorang manajer juga harus mengelola/memanej konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang lain yang menguntungkan dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

Upaya penanganan konflik apabila dilakukan secara efisien dan efektif tidak menutup kemungkinan akan memunculkan dampak positif yang tercermin dari perilaku karyawan. Misalnya, meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, berkurangnya karyawan yang absen tanpa alasan

yang jelas, karyawan masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, karyawan menggunakan waktunya secara efektif saat bekerja, dan hasil kerja meningkat baik secara kuantitas maupun kualitas. Selain itu juga meningkatnya hubungan kerja yang produktif, dimana hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing karyawan. Dampak lainnya yang dapat terlihat ialah meningkatnya motivasi kerja untuk berkompetisi secara sehat antar individu dalam organisasi, yang terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreatifitas.

Namun sebaliknya, dampak negatif akan muncul jika penanganan konflik tidak dilakukan secara efektif dan efisien justru ada kecenderungan membuat konflik itu tumbuh subur dan malah seolah menghindari dari konflik tersebut. Sebagai akibatnya muncul hal-hal yang tidak diharapkan seperti, meningkatnya jumlah absensi karyawan dan seringkali karyawan mangkir dari pekerjaan seperti menghabiskan waktu kerjanya untuk mengobrol diluar konteks pekerjaan, menyibukkan diri dengan hal-hal yang tidak termasuk kedalam tugasnya, tidur disaat pimpinan tidak ada di tempat, berangkat terlambat dan pulang lebih awal dengan berbagai alasan yang tidak jelas. Selain itu juga banyaknya karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasa kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya.

Menurut penulis upaya yang dilakukan oleh KJKS BMT Al-Hikmah dalam menghindari konflik sudah tepat. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang

penulis dapatkan. Di mana di dalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja konflik antar individu akan sering terjadi. Konflik yang sering terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan atau karyawan dengan atasan yang terjadi karena masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan sistem yang terstruktur. Karena jika masalah komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi bisa-bisa terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Sesuai teori yang penulis dapatkan, untuk mensiasati masalah ini komunikasi yang kurang baik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Membentuk suatu sistem informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi. Misalnya dengan selalu membagi informasi apa saja kepada semua karyawan. Di KJKS BMT Al-Hikmah sendiri penyebaran informasi kepada seluruh karyawan selain disampaikan oleh kepala masing-masing cabang, juga di sebarkan melalui sosial media. KJKS BMT Al-Hikmah menggunakan sistem online, semua komputer yang berada di kantor cabang terhubung langsung dengan kantor pusat. Kepala KJKS BMT Al-Hikmah menganjurkan pegawainya mempunyai akun yahoo messenger terutama untuk pegawai yang bertugas di bagian teller. Hal itu dimaksudkan agar lebih memudahkan penyaluran informasi terbaru kepada kantor cabang.
2. Membuat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi dua arah yang intens akan mengurangi masalah di lapangan.

Hal ini juga sudah dijalankan oleh KJKS BMT Al-Hikmah, yakni dengan melakukan rapat rutin setiap awal bulan yang di hadiri oleh semua kepala kantor cabang.

3. Memberi pelatihan dalam hal komunikasi kepada atasan dan karyawan, pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ilmu baru bagi setiap individu dalam organisasi dan meminimalkan masalah dalam komunikasi. Hanya hal ini saja yang belum dicoba diterapkan di KJKS BMT Al-Hikmah.

Dengan memberikan kebebasan terhadap karyawannya untuk mengungkapkan keluhan-keluhan yang dihadapi saat bekerja, dilanjutkan dengan penanganan yang sesuai dengan permasalahan akan menjadikan KJKS BMT Al-Hikmah menjadi lebih baik lagi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang manajemen konflik yang terjadi di KJKS BMT Al-Hikmah Ungaran, ada dua macam permasalahan yang terjadi di KJKS BMT Al-Hikmah yakni konflik peran dan permasalahan tentang kedisiplinan waktu. Konflik peran muncul dikarenakan hubungan interpersonal yang buruk dan komunikasi yang tidak berjalan secara efektif, sehingga memunculkan persepsi yang tidak sejalan baik itu antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Hal ini sudah diatasi dengan baik oleh KJKS BMT Al-Hikmah, yakni dengan cara:

1. Membentuk suatu sistem informasi yang terstruktur, dengan jaringan online yang tersedia penyampaian informasi bisa lebih cepat.
2. Membuat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi dua arah yang intens akan mengurangi masalah di lapangan.
3. Memberikan kesempatan dan kebebasan terhadap karyawannya untuk mengungkapkan keluhan-keluhan yang dihadapi saat bekerja, sebagaimana keluhan dari karyawan

tersebut selanjutnya akan dijadikan acuan untuk berbenah agar menjadi lebih baik lagi.

Hanya saja untuk penanganan masalah kedisiplinan belum terselesaikan dengan baik, karena selama ini belum ada sanksi yang jelas yang diberikan kepada karyawan yang tidak disiplin.

B. Saran

1. Selalu mengingatkan kepada setiap karyawan untuk selalu mengutamakan dialog untuk menghindari perselisihan dalam bekerja dan karyawan dapat mencari pemecahan konfliknya dengan segera.
2. Membuat deskripsi pekerjaan bagi setiap unit kerja sehingga tipe pekerjaan yang dikerjakan menjadi jelas dan dapat dipahami karyawan.
3. Untuk masalah kedisiplinan, alangkah lebih baik jika di setiap kantor diberi absen khusus pegawai seperti *fingerprint* agar dapat diketahui tingkat kedisiplinan waktu karyawan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya memeperluas penelitian sehingga diperoleh informasi yang lengkap tentang manajemen konflik.

C. Penutup

Puji syukur alhamdulillah yang patut dipersembahkan kepada Allah Swt yang dengan karunia dan rahmat-Nya telah mendorong penyusun hingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir

sebagai syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya Perbankan Syariah (D3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang. Penulis sadar betul bahwa apa yang telah dipaparkan dalam karya ilmiah ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, baik dari segi penulisan bahan maupun isi yang terkandung.

Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan penulis demi kesempurnaan penulisan berikutnya. Semoga penelitian ini bisa bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I. Komang, dkk., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Ardana, I. Komang, dkk., 2009, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi, 1991, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta.

Communicationista, 2010, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, <http://www.communicatoin.wordpress.com/2010/02/07/manajemen-konflik-dalam-organisasi/>

Khayati, Erna, *Manajemen Konflik*, <http://pengertianmanajemen.blogspot.com/2013/03/manajemen-konflik-drfinisi-ciri-sumber.html>

Malik, Fadilah, *Pengaruh Etika Kerja Islam dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Cabang Semarang*, Skripsi S-1 Fakultas Syariah IAIN Walisongo Semarang, <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/741>

Miall, Hugh, 2000, *Resolusi Damai Konflik Kontemporer: Menyelesaikan, Mencegah, Mengelola, dan Mengubah Konflik Bersumber Politik, Sosial, Agama dan Ras*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Muhammad Saifullah, 2014, *Materi Perkuliahan Resolusi Konflik*, Fakultas Syariah UIN Walisongo Semarang.

Nuzula, Firdausi, *Manajemen Konflik Pondok Pesantren Nurul Ummah Putri Kotagede Yogyakarta*, Skripsi S-1 Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/13777>,

Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.

Thorne, John, *Manajemen*, <http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen>

Utami, Sekar Pratiwi, *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia*, Skripsi S-1 Fakultas Dakwah Universitas Sunan Kalijaga, <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/9638>

Winardi, 1994, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahandan Pengembangan*, Bandung: Mandar Maju.

Wirawan, 2010, *Konflik dan Manajemen Konflik*, Jakarta: Salemba Humanika.

Wirhanuddin, 2014, *Mediasi Perspektif Hukum Islam*, Semarang: Fatawa Publishing.

Yodhia, 2009, *ManajemenKonflik: Cara Mengelola Konflik Secara Efektif*, <http://www.rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efkt/>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Bahwa yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Emilia Ulfa

Tempat dan tanggal lahir : Kab.Semarang, 11 Agustus 1993

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat Asal : Tambakaji rt.03 rw.08, ngaliyan-semarang

Nomor HP :089633036359

Email : -

Jenjang Pendidikan:

1. SD Duren 02 Tenganan Salatiga
2. SMP Negeri 16 Semarang
3. SMA Negeri 08 Semarang