

EFEKTIVITAS MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN DI LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH

THE EFFECTIVENESS OF CONFLICT MANAGEMENT IN SOLVING PROBLEMS IN ISLAMIC FINANCIAL INSTITUTIONS

Mohamad Ghozali^{1a}, Vira Safitri², Abdus Salam³

^{1a}Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, Jl. Perjuangan, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132, e-mail: mohamadghozali02@gmail.com

²Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, Jl. Perjuangan, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132, e-mail: virasafitri925@gmail.com

³Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, Jl. Perjuangan, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132, e-mail: abdussalamdz@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the factors that cause conflict, the application of conflict management, and the effectiveness of conflict management in solving problems at BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. The research method used is the descriptive qualitative method, the data sources used are primary and secondary data sources with data collection through interviews, library research, and documentation. The results of this study indicate that the factors causing conflict at BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon are different goals regarding financing distribution, limited human resources, and employee work discipline with analysis data using descriptive analysis. The implementation of conflict management at BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon is carried out using compromise, accommodation, and collaboration. Effectiveness of conflict management the implementation of BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon can be said to be effective. This is evidenced by the reopening of financing distribution and recall of laid-off employees or by the recruitment of employees in November 2021, so that company goals can be achieved properly and the application of sanctions for employees who are not disciplined.

Keywords: Effectiveness, Conflict, Conflict Management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab timbulnya konflik, penerapan manajemen konflik dan efektivitas manajemen konflik dalam menyelesaikan masalah di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif, sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi kepustakaan dan dokumentasi dengan teknis analisis menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penyebab timbulnya konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yaitu tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan, keterbatasan sumber daya manusia dan disiplin kerja karyawan. Penerapan manajemen konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dilakukan dengan menggunakan metode kompromi, akomodasi, dan kolaborasi. Efektivitas manajemen konflik yang diterapkan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dapat dikatakan efektif. Hal ini dibuktikan dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan dan pemanggilan karyawan yang dirumahkan atau dengan adanya perekrutan karyawan pada bulan November 2021, agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik serta penerapan sanksi untuk karyawan yang tidak disiplin.

Kata kunci: Efektivitas, Konflik, Manajemen Konflik

Ghozali, Mohamad, Safitri, Vira dan Salam, Abdus. 2022. Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Permasalahan Di Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam* 8 (2): 217-231.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2020-2021 terutama pada saat munculnya pandemi yang menghadirkan perubahan lingkungan yang berdampak pada kehidupan manusia dalam melakukan aktivitasnya. Terdapat empat hal yang berdampak cukup besar dari adanya pandemi, yaitu penurunan jumlah unit usaha di Indonesia, penurunan jumlah kontribusi tenaga kerja, penurunan nilai PDB dan penurunan pada nilai ekspor serta penurunan kontribusi investasi. Pada unit-unit usaha yang terjadi kurang lebih 17,85 koperasi dan lebih dari 160 ribu pelaku usaha yang memberikan dampak terutama pada pelaku usaha dibidang kebutuhan sehari-hari (Saputro & Ningrum, 2021).

Pandemi sangat berdampak pada pelaku UMKM karena pelaku UMKM tidak bisa melakukan kegiatan operasional seperti biasanya. Disebabkan karena adanya himbauan dan peraturan dari pemerintah mengenai *physcal distancing*, menjadikan konsumen menahan konsumsinya. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan membuat pelaku usaha juga mengalami penurunan penjualan. Hal ini sejalan dengan dampak yang diterima BMT pada saat pandemi yaitu sulitnya keuangan untuk berputar karena masyarakat mengalami kesulitan mendapatkan pemasukan untuk ikut serta dalam kegiatan koperasi (Setyaningsih & Hanifuddin, 2021).

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Corona Virus Disease 2019. POJK bertujuan untuk mengurangi beban kredit bagi debitur yang terkena dampak pandemi Covid-19 dengan cara

memberikan relaksasi yang dapat ditentukan berdasarkan kebijakan masing-masing bank maupun lembaga keuangan lainnya tergantung profil dan kapasitas membayar debitemnya (Lontoh & Tambajong, 2022).

Pada tahun 2020 banyak karyawan yang mengalami PHK dari perusahaannya disebabkan karena adanya pandemi Covid-19. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari adanya ketersediaan sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai kontribusi maksimal dari setiap orang dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif (Saputro & Ningrum, 2021).

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

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari dan tidak selamanya konflik dapat dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi tergantung dari pemimpin dan seluruh komponen

organisasi dalam menyikapi dan menyelesaikan konflik. Dalam mengelola sebuah konflik organisasi dibutuhkan kesadaran, keterbukaan serta kesabaran semua pihak maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi (Soehardi, 2020). Manajemen konflik tidak lepas dari peran seorang pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi. Pescuric dalam Wirawan bahwa manajemen konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas aktivitas seorang pemimpin dalam memimpin perusahaannya. Minimal 20% dari waktu manajer digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi (Gulo, dkk. 2020).

Penerapan manajemen konflik sangat berdampak pada suatu organisasi, disamping untuk menyelesaikan suatu konflik juga dapat berdampak pada kemajuan organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, maka selain dapat mengganggu organisasi juga dapat mengganggu pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengelola konflik sangat diperlukan adanya manajemen konflik bagi setiap pimpinan untuk menyelesaikan berbagai masalah. Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerjasama yang kooperatif dengan karyawan, atasan, dan pihak luar (Anwar, 2018).

BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon merupakan kantor cabang Cirebon BMT Nusa Ummat Sejahtera yang menjalankan peran dan fungsinya di bidang koperasi syariah. Beralamat di Jl. Raya Tengah Tani No.17 Desa Dawuan Kec. Tengah Tani Kab. Cirebon. Adanya perubahan lingkungan terutama pada saat terjadi pandemi terhitung dari tahun 2020-2021, BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon kerap kali terjadi adanya konflik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, pada masa pandemi BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon terjadi konflik yang disebabkan karena menurunnya pendapatan akibat banyaknya anggota yang tidak mampu membayar tagihannya dan

banyaknya anggota yang menarik tabungannya. Menurunnya pendapatan dapat memunculkan adanya konflik, karena pencapaian tujuan BMT mengalami hambatan yang berdampak juga pada tenaga kerja dan disiplin kerja karyawan. Tentu hal ini dapat mempengaruhi operasional BMT yang tidak bisa menjalankan salah satu fungsinya yaitu menyalurkan dana kepada anggota dalam bentuk pembiayaan (Wawancara dengan Pimpinan BMT Bapak Agus, 17 Desember 2021).

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

MATERI DAN METODE

Efektivitas

Menurut Manser kata efektif (*efektive*) adalah “*producing the results that one wants and actual*” yang berarti efektif adalah membuat atau menghasilkan produk yang merupakan hasil dari kebijakan-kebijakan, suatu keinginan yang ingin dicapai melihat dari kenyataan yang ada di lapangan. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan hasil dari kebijakan atau langkah yang diambil, yang muncul dari suatu keinginan untuk mencapai target yang telah ditentukan dengan melihat kenyataan yang ada di lapangan (Setyowati & Putra, 2015).

Ada beberapa ukuran efektivitas yang dikemukakan oleh S.P. Siagian dalam pencapaian tujuan efektif atau tidak, yaitu (Harmah, 2017):

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai dan perumusan kebijakan, hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang

dilakukan oleh karyawan dapat mencapai sasaran yang terarah serta tujuan organisasi pun dapat terealisasi.

- b. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan. Serta adanya penyusunan program yang tepat agar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya berjalan.
- c. Musyawarah dilakukan untuk bertukar pendapat melalui diskusi untuk memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk mengutarakan pendapatnya agar menghasilkan solusi yang terbaik bagi semua pihak.
- d. Kerjasama tim merupakan keterlibatan semua pihak untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan.

Manajemen Konflik

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yang berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. *Managere* diartikan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Apabila diartikan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Kata manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan bagian dari mengatur segala sesuatu sesuai dengan pertimbangan dan perhitungan yang matang (Bashori, 2020). Sedangkan definisi manajemen konflik menurut Wirawan adalah suatu proses pihak yang terlibat konflik atau dengan melibatkan pihak ketiga untuk menyusun strategi konflik serta menerapkannya guna mengendalikan konflik agar menghasilkan solusi yang diinginkan (Kusworo, 2019).

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

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

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

Ada beberapa langkah manajemen untuk menangani konflik, yaitu (Soehardi, 2020): (1) Identifikasi pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan, dengan tujuan agar tidak menimbulkan perselisihan dalam mengetahui masalah yang

sebenarnya, (2) Mengumpulkan keterangan fakta harus lengkap dan akurat, serta terhindar dari adanya pendapat, (3) Menganalisis dan menentukan, manajemen melakukan evaluasi terhadap masalah yang terjadi dan menghasilkan berbagai alternatif pemecahan untuk menemukan solusi yang terbaik atas masalah yang terjadi, (4) Memberikan jawaban, manajemen organisasi harus memberitahukannya kembali kepada semua komponen organisasi, (5) Tindak lanjut, perlu dilakukan pengawasan untuk melihat apakah keputusan yang diambil itu merupakan keputusan yang terbaik atau bukan, (6) Pendisiplinan, pelanggaran terhadap aturan haruslah dikenai sanksi pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.

Konflik

Afzalur Rahim mengungkapkan bahwa konflik dapat didefinisikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti antar individu maupun kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Wahjosumidjo, konflik diartikan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang mengandung sifat berlawanan (Anwar, 2018).

Menurut Wirawan, ada beberapa faktor yang menjadi penyebab konflik, yaitu (Rofiq, 2018):

- a. Keterbatasan sumber, keterbatasan sumber dapat menimbulkan terjadinya kompetisi di antara individu untuk mendapatkan sumber yang diperlukan dan hal ini sering menimbulkan adanya konflik.
- b. Tujuan yang berbeda, konflik dapat terjadi karena pihak yang berkonflik mempunyai tujuan yang berbeda dengan alasan yang sama yaitu dengan tujuan kemajuan lembaga tersebut.
- c. Diferensiasi organisasi, perbedaan dalam unit kerja atau struktur organisasi juga dapat menjadi sumber konflik karena perbedaan pola pikir, perilaku, dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

- d. Sistem imbalan yang tidak layak, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi. Hal ini biasanya disebabkan adanya imbalan yang dianggap tidak adil dan layak oleh karyawan.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dalam bentuk deskriptif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer melalui wawancara dan data sekunder melalui studi kepustakaan (*library research*) dan dokumentasi, karena dapat menjadi rujukan untuk mencari literatur-literatur dalam mengumpulkan data mengenai efektivitas manajemen konflik dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif pendekatan kualitatif. Objek penelitian di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yang dilakukan pada bulan Desember 2021 s/d Februari 2022.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor penyebab Konflik

Munculnya konflik pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dapat disebabkan karena adanya perubahan lingkungan, yaitu pada tahun 2020-2021 terutama pada saat terjadinya pandemi Covid-19.

Bapak Agus Imam Syafi'i selaku pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, mengungkapkan bahwa: "*Selama dua tahun terakhir BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon sering kali terjadi konflik yang disebabkan karena adanya pandemi. Selama pandemi, pendapatan BMT mengalami penurunan yang disebabkan banyaknya anggota yang menarik tabungannya dan banyak juga anggota yang tidak mampu membayar tagihannya karena pendapatan mereka mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah terutama para pelaku UMKM*

yang dalam melakukan pekerjaannya menjadi terbatas. Hal ini dapat memunculkan adanya konflik perbedaan tujuan antara pusat dengan cabang mengenai penyaluran pembiayaan. Berdasarkan POJK untuk meringankan beban anggotanya terhadap pembiayaan, lembaga keuangan salah satunya BMT melakukan relaksasi dengan merestrukturisasi pembiayaan anggota. Kantor pusat mengeluarkan kebijakan dengan memberhentikan penyaluran pembiayaan selama pandemi dan melakukan restrukturisasi sebulan sekali yang harus dibayar anggotanya, tetapi cabang menginginkan penyaluran pembiayaan tetap dilakukan dan menyingkirkan restrukturisasi jangan satu bulan sekali karena setiap anggota pasti mempunyai dampak yang berbeda dari adanya pandemi. Adanya penurunan pendapatan berdampak juga pada sumber daya manusia yang terbatas dan menurunnya disiplin kerja karyawan. Kondisi seperti ini tentu harus mendapat perhatian khusus dari pimpinan maupun semua komponen dalam organisasi untuk menemukan solusi yang tepat bagi semua pihak dan adanya tindak lanjut agar solusi yang dihasilkan dapat berjalan efektif serta tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik” (Bapak Agus, 07 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, ada beberapa faktor yang dapat memunculkan konflik di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon akibat adanya perubahan lingkungan tersebut:

a) Tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan

Adanya pandemi pada tahun 2020-2021 menyebabkan pendapatan BMT mengalami penurunan akibat banyaknya anggota yang tidak mampu membayar tagihan maupun anggota yang menarik tabungannya. Anggota yang bergabung pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon sebagian besar para pelaku UMKM yang mengalami pembatasan kegiatan operasional akibat kebijakan pemerintah yaitu PSBB dan PPKM. Hal ini berdampak

pada pencapaian tujuan yang mengalami hambatan. Sehingga memunculkan adanya konflik tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan, dimana pusat menginginkan penyaluran pembiayaan diberhentikan untuk sementara waktu dan adanya restrukturisasi pembiayaan satu bulan sekali yang harus dibayarkan oleh anggotanya. Tetapi cabang menginginkan penyaluran pembiayaan tetap dijalankan dan restrukturisasi pembiayaan berdasarkan kondisi ekonomi anggotanya. Karena setiap anggota memiliki kondisi ekonomi yang berbeda.

Adanya perbedaan tersebut dapat menjadi konflik apabila tidak segera diselesaikan sehingga tujuan BMT mengalami hambatan. Solusi yang dihasilkan dari adanya konflik tersebut, pada tahun 2020 kondisi keuangan BMT masih cukup sehat dan stabil maka dihasilkan kebijakan bahwa BMT masih bisa melakukan penyaluran pembiayaan dengan pembiayaan yang tidak besar dan tetap diberlakukannya restrukturisasi pembiayaan berdasarkan kondisi ekonomi anggotanya, hal ini dilakukan untuk memberikan keringanan bagi anggota yang memiliki dampak lebih besar dari adanya pandemi.

b) Keterbatasan sumber daya manusia

Adanya penurunan ekonomi berdampak pada menurunnya pendapatan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. Sebelumnya pada tahun 2020, adanya penyaluran pembiayaan yang dilakukan terus menerus pendapatan BMT semakin menipis karena anggota tidak mampu membayar tagihannya disebabkan usaha mereka belum membuahkan hasil, sehingga pengeluaran BMT menjadi lebih besar dibandingkan pendapatan yang didapat. Dengan demikian, dapat memunculkan kebijakan baru untuk mengurangi karyawannya dengan merumahnya sampai kondisi kembali normal.

Untuk cabang Cirebon sendiri ada tiga karyawan yang dirumahkan yaitu satu admin dan dua marketing. Pemilihan karyawan tersebut tentu dilihat dari kinerjanya yaitu cara kerja, masa kerja, dan pencapaian target. Adanya keterbatasan sumber daya manusia dalam BMT membuat karyawan yang ada didalamnya tidak bisa membagi pekerjaan dengan rekan kerjanya, untuk itu karyawan harus lebih ekstra dalam melakukan pekerjaannya terutama karyawan marketing yang tidak bisa membagi tugasnya dengan rekan kerja lainnya terutama pada proses penagihan, sehingga tujuan BMT mengalami hambatan terutama pada pendapatan. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan kerjasama tim agar karyawan tetap solid dalam melakukan pekerjaannya guna tercapainya tujuan BMT.

c) Disiplin Kerja Karyawan

Disamping adanya ketersediaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dibutuhkan juga adanya disiplin kerja karyawan. Apabila hal ini tidak dilakukan maka akan berdampak pada pekerjaannya salah satunya keterlambatan tanggungjawab yang harus diselesaikan. Karena pada saat pandemi, terutama karyawan marketing tidak bisa membagi tugasnya dalam proses penagihan. Oleh karena itu, banyaknya pekerjaan yang dilakukan marketing tidak menutup kemungkinan mereka lalai misalnya lupa untuk mengkonfirmasi kepada staf admin bahwa ada anggota yang membayar pinjamannya melalui pihak marketing kepada admin, setelah admin menginformasikan kepada anggotanya yang sudah jatuh tempo.

Apabila kondisi tersebut tidak diselesaikan maka akan berdampak pada kepuasan pelayanan terhadap anggota. Selain itu, adanya keterlambatan datang ke kantor dan keluar kantor sebelum jam pulang karena banyaknya pekerjaan yang dilakukan juga menjadi penyebab disiplin kerja karyawan menurun. Setiap pelanggaran yang dilakukan apapun alasannya, maka karyawan tersebut akan

dikenai pendisiplinan. Hal ini bertujuan untuk memberikan efek jera serta diharapkan tidak mengulangi kesalahan yang sama maupun kesalahan yang lebih besar juga bertujuan untuk menghindari kecemburuan sosial terhadap karyawan yang rajin dalam bekerja.

Dari beberapa faktor penyebab konflik tersebut, yang paling berdampak pada perkembangan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon adalah tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan, yang disebabkan karena adanya penurunan pendapatan sehingga memunculkan kebijakan pemberhentian penyaluran pembiayaan dan mengurangi pengeluaran BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon dengan merumahkan karyawannya sampai kondisi kembali normal. Kebijakan tersebut, merupakan langkah yang tepat bagi BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon karena tidak memungkinkan apabila semua komponen dipertahankan mengingat pendapatan yang semakin mengalami penurunan dan kondisi yang tidak memungkinkan karena masih banyaknya anggota yang tidak mampu membayar tagihannya walaupun pada saat itu diberlakukannya restrukturisasi pembiayaan untuk meringankan beban anggotanya ditengah pandemi agar anggota tetap bisa membayar pembiayaannya.

Penerapan Manajemen Konflik

Dari berbagai faktor penyebab timbulnya konflik di atas, perlu adanya penanganan untuk menyelesaikannya, tentu dengan menerapkan metode manajemen konflik untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. Sebelum menerapkan manajemen konflik perlu adanya langkah-langkah manajemen untuk mengatasi masalah agar solusi yang dihasilkan dapat diterima kedua belah pihak. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah metode kompromi, akomodasi dan kolaborasi.

a) Metode kompromi

- 1) Tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan

Adanya penurunan pendapatan memunculkan konflik tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan dan restrukturisasi pembiayaan antara pusat dan cabang. Karena setiap anggota mempunyai kondisi ekonomi yang berbeda-beda. Konflik tersebut dapat diselesaikan dengan cara kompromi dimana pusat dan cabang melakukan negosiasi. Dari negosiasi tersebut dihasilkan bahwa pada tahun 2020 masih dilakukannya penyaluran pembiayaan tetapi hanya untuk pembiayaan yang tidak terlalu besar dan menerapkan restrukturisasi pembiayaan berdasarkan kondisi ekonomi anggotanya. Apabila restrukturisasi pembiayaan yang diterapkan satu bulan sekali, dikhawatirkan akan memberatkan anggotanya ditengah pandemi dimana pendapatan mereka belum stabil.

Tetapi kebijakan tersebut tidak berlangsung lama, pada awal tahun 2021 kondisi BMT semakin menipis, maka dilakukan negosiasi kembali. Dan dihasilkan bahwa mengingat kondisi yang tidak memungkinkan apabila penyaluran pembiayaan tetap dilakukan, maka langkah yang efektif untuk mempertahankan perusahaan di masa pandemi yaitu dengan memberhentikan penyaluran pembiayaan sementara waktu dan diberlakukannya restrukturisasi pembiayaan berdasarkan kondisi ekonomi anggota. Dengan diberlakukannya kebijakan tersebut, kondisi BMT berangsur-angsur membaik dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan pada bulan November 2021.

2) Keterbatasan sumber daya manusia

Pada tahun 2021 awal pendapatan BMT Nusa Ummat Sejahtera baik pusat maupun cabang semakin mengalami penurunan sehingga pengeluaran yang dikeluarkan BMT lebih besar daripada pendapatan yang didapat. Maka baik pusat maupun cabang melakukan

negosiasi untuk mempertahankan perusahaan dimasa pandemi Covid-19.

Dari negosiasi tersebut, dihasilkan bahwa langkah yang tepat untuk mengurangi pengeluaran perusahaan dengan mengurangi karyawannya dengan cara merumahnya sampai kondisi kembali normal. Apabila karyawan dikeluarkan atau di PHK akan berdampak pada karyawan itu sendiri dan dapat meningkatkan tingkat pengangguran. Sebelum menentukan nama karyawan yang dirumahkan, pimpinan harus melibatkan semua karyawan untuk menemukan solusi yang tepat demi menghindari adanya kecemburuan sosial dengan metode akomodasi.

3) Disiplin kerja karyawan

Keterbatasan sumber daya manusia dalam BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, memunculkan konflik disiplin kerja karyawan menurun. Banyaknya pekerjaan yang dilakukan karyawannya kerap kali karyawan merasa stres dan malas datang ke kantor. Akibatnya karyawan terlambat datang ke kantor dan melakukan absensi sebelum jam pulang. Ditandai juga dengan adanya kelalaian yang dilakukan oleh pihak marketing kepada admin mengenai informasi anggota yang telah membayar pembiayaan. Dengan demikian, perlu adanya penanganan untuk memberikan efek jera agar tidak mengulangi pelanggaran tersebut bahkan lebih besar dengan metode kompromi dan kolaborasi.

Metode kompromi digunakan untuk karyawan yang melakukan bobot pelanggaran yang masih bisa ditangani oleh kedua belah pihak. Cara kerja kompromi misalnya untuk menyelesaikan konflik karyawan yang melakukan kesalahan tidak lebih dari satu kali atau maksimal dua kali melakukan pelanggaran yang memiliki

bobot ringan. Dengan menghadirkan pihak yang berkonflik dengan cara karyawan duduk bersama pimpinan, dimintai keterangan atas pelanggaran yang dilakukan, diselesaikan dengan cara kekeluargaan. Pendisiplinannya berupa pemberian nasihat yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan dan pengurangan uang intensif baik uang makan maupun uang transportasi.

Adanya pendisiplinan tersebut merupakan langkah yang tepat untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya, dan diharapkan karyawan tersebut merasa jera serta tidak akan mengulangi pelanggaran yang sama bahkan yang lebih besar. Apabila karyawan melakukan pelanggaran maksimal lebih dari dua kali, maka metode yang digunakan untuk menemukan solusinya bukan lagi metode kompromi tetapi menggunakan metode kolaborasi.

b) Akomodasi

Metode akomodasi digunakan untuk menyelesaikan masalah keterbatasan sumber daya manusia, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menentukan nama karyawan yang akan dirumahkan berdasarkan kinerjanya melalui pendapat yang diberikan. Dari proses akomodasi, pimpinan mengambil jalan tengah bahwa untuk merumahkan karyawannya dengan cara merolling karyawannya.

Merumahkan karyawan dengan cara merolling karyawannya merupakan langkah yang efektif. Penerapan metode akomodasi, selain bertujuan untuk menemukan solusi yang tepat bagi semua pihak juga bertujuan untuk menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan misalnya kecemburuan sosial, tidak menutup kemungkinan mereka akan beranggapan bahwa solusi tersebut tidak

adil bagi dirinya dan diharapkan dengan adanya solusi tersebut karyawan dapat menerima dengan lapang dada, karena kondisi yang tidak memungkinkan apabila semua karyawan dipertahankan ditengah pandemi, harus ada yang dikorbankan untuk mempertahankan perkembangan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. Dari solusi tersebut, pimpinan harus merundingkannya kembali dengan melibatkan pihak ketiga (pusat) apakah solusi tersebut benar-benar tepat atau tidak bagi semua pihak dengan cara kolaborasi.

c) Kolaborasi

1) Keterbatasan sumber daya manusia

Dari metode akomodasi dilanjut dengan metode kolaborasi untuk merundingkan solusi tersebut dengan pusat, apabila pusat menyetujuinya maka pimpinan cabang akan menerapkannya. Dari berbagai pertimbangan, dikhawatirkan akan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan solusi tersebut merupakan langkah yang paling tepat. Maka pusat menyetujui solusi tersebut yaitu merumahkan karyawan dengan cara merolling karyawannya sampai kondisi kembali normal.

Dengan diberlakukannya kebijakan tersebut, kondisi BMT berangsur-angsur membaik dibuktikan dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan walaupun untuk pembiayaan lunas lancar dan tidak dengan nominal besar serta dipanggilnya kembali karyawan yang dirumahkan lebih tepatnya pada bulan November 2021 yang sebelumnya penyaluran pembiayaan dihentikan total sementara waktu.

2) Disiplin kerja karyawan

Karyawan yang melakukan pelanggaran maksimal lebih dari dua kali akan diselesaikan dengan metode kolaborasi dengan melibatkan pihak ketiga atau pusat. Cara kerjanya dengan duduk bersama melibatkan pihak ketiga,

dimintai keterangan atas pelanggaran yang dilakukan, dicarikan solusi yang tepat bagi semua pihak. Pendisiplinan yang diberikan biasanya dengan pemberian Surat Peringatan (SP) yang dikeluarkan oleh pihak HRD tentu atas persetujuan pusat, pengurangan uang intensif yang lebih besar baik uang makan maupun transportasi bahkan bisa juga karyawan tersebut dikeluarkan apabila pelanggaran yang dilakukan dapat menghambat kemajuan perusahaan, misalnya korupsi, dan melakukan pelanggaran lainnya yang memiliki bobot yang lebih besar.

Dari beberapa metode manajemen konflik yang diterapkan, yang paling efektif adalah kompromi dan kolaborasi. Kompromi diterapkan dengan menghadirkan pihak yang terlibat konflik, dengan tujuan agar konflik tersebut tidak menyebar kepada pihak lain dan masih bisa ditangani antar kedua belah pihak. Kolaborasi diterapkan dengan menghadirkan pihak ketiga (pusat) untuk menemukan solusi yang tepat bagi semua pihak. Hal ini dilakukan apabila kedua belah pihak tidak bisa menyelesaikan masalah yang terjadi. Atau bisa juga digunakan untuk meminta persetujuan pusat atas solusi untuk menangani konflik yang terjadi tentu dengan musyawarah bersama. Karena pada dasarnya semua kebijakan yang dijalankan cabang harus dengan persetujuan pusat.

Penerapan beberapa kebijakan tersebut tidak berlangsung lama dan merupakan langkah yang efektif untuk mempertahankan perusahaan dimasa pandemi, dengan adanya pemberlakuan kebijakan tersebut pada awal tahun 2021, kondisi BMT berangsur-angsur membaik dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan dan dipanggilnya kembali karyawan yang dirumahkan pada bulan November 2021. Sehingga tujuan BMT berangsur-angsur dapat terealisasi dengan baik.

Efektivitas Manajemen Konflik

Dari adanya berbagai kebijakan baru yang merupakan solusi untuk menangani konflik yang terjadi perlu adanya tindak lanjut untuk mengefektifkan kebijakan tersebut agar tujuan perusahaan dapat dijalankan dengan baik. Ada beberapa cara yang dilakukan pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon untuk mengefektifkan kebijakan yang dihasilkan yaitu:

a. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, bisa dengan pengawasan yang bersifat mendidik yaitu pemberian motivasi dengan memberikan support dan dorongan agar karyawan tetap solid ditengah konflik yang terjadi serta mendengarkan keluhan karyawannya yang dilakukan pada saar breafing, baik pagi maupun sore. Selain itu, dapat meningkatkan sistem komunikasi, karena untuk mendengarkan keluhan karyawannya, pasti dimulai dari adanya sistem komunikasi yang efektif. Apabila demikian tidak lakukan, karyawan akan kesulitan untuk menyampaikan keluhannya, tentunya didukung dengan suasana kerja yang kondusif.

Sistem pengawasan yang dilakukan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon berjalan efektif, disamping untuk meningkatkan solidaritas karyawan BMT juga dapat meningkatkan sistem komunikasi yang efektif, adanya bentuk pengawasan tersebut menjadikan karyawan lebih dekat satu sama lain dan saling terbuka atas masalah yang terjadi selama bekerja. Sehingga dapat memunculkan kerjasama tim yang tinggi, apalagi ditengah konflik misalnya keterbatasan sumber daya manusia. Setiap karyawan akan saling membantu satu sama lain terutama masalah tagihan. Pimpinan sering kali terjun langsung untuk mengunjungi anggotanya terutama anggota pembiayaan untuk melihat kondisi ekonomi mereka. Dari kunjungan tersebut, pimpinan dapat menentukan restrukturasi

pembiayaan untuk anggotanya. Adanya kunjungan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan pendapatan BMT.

b. Tujuan

Dikeluarkannya beberapa kebijakan baru terutama pemberhentian penyaluran pembiayaan disebabkan menurunnya pendapatan sehingga salah satu tujuan BMT tidak bisa dijalankan yaitu menjadi lembaga koperasi yang kuat dari segi funding dan lending juga adanya kebijakan untuk merumahkan karyawan dengan merolling karyawannya untuk mengurangi pengeluaran BMT.

Dengan demikian, adanya beberapa kebijakan tersebut dapat berjalan efektif untuk pencapaian tujuan BMT, dimana kebijakan tersebut merupakan langkah yang efektif agar tujuan BMT berangsur-angsur dapat tercapai. Dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan walaupun hanya untuk pembiayaan lunas lancar dengan nominal yang tidak besar dan dipanggilnya kembali karyawan yang dirumahkan pada bulan November 2021. Sehingga tujuan BMT, menjadi lembaga koperasi yang kuat dari segi funding maupun lending dapat dijalankan dengan baik.

c. Musyawarah

Musyawarah dilakukan dengan cara diskusi untuk menemukan solusi yang tepat bagi semua pihak. Apalagi adanya kebijakan mengenai restrukturisasi pembiayaan, perlu adanya musyawarah untuk menentukan restrukturisasi pembiayaan yang dikenai anggotanya berdasarkan kondisi ekonomi mereka. Selain itu, dapat meminimalisir terjadinya konflik dan dapat meningkatkan komunikasi yang efektif, karena setiap karyawan dalam suatu perusahaan pasti memiliki pandangan yang berbeda.

Timbulnya suatu perbedaan baik pendapat, tujuan dan lainnya dapat diselesaikan dengan cara musyawarah sampai menemukan solusi yang terbaik bagi semua pihak. Hal ini dibuktikan pada

konflik penyelesaian keterbatasan sumber daya manusia, yang dihasilkan untuk merolling karyawannya dilihat dari kinerja karyawannya untuk menghindari adanya kecemburuan sosial. Dan adanya kebijakan mengenai restrukturisasi pembiayaan berdasarkan kondisi kemampuan anggotanya. Oleh karena itu, musyawarah sangat efektif dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada di BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, karena tidak semua karyawan memiliki pandangan yang sama dan kondisi ekonomi anggota yang berbeda, apalagi anggota yang terdampak lebih besar dari adanya pandemi. Maka dibutuhkan adanya musyawarah agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan atas solusi yang dihasilkan.

d. Kerjasama Tim

Untuk merealisasikan kebijakan tersebut dibutuhkan adanya kerjasama tim agar kebijakan tersebut dapat berjalan efektif, sehingga tujuan BMT dapat terealisasikan dengan baik. Ada dua bentuk kerjasama tim yang dilakukan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon. Staf admin dan marketing harus saling mengingatkan satu sama lain terutama masalah tagihan. Apalagi adanya konflik yang menyebabkan menurunnya pendapatan BMT. Oleh karena itu, staf admin maupun marketing harus lebih meningkatkan kerjasama tim karena staf admin membutuhkan marketing untuk proses penagihan dan marketing membutuhkan admin untuk menginput data anggota. Dan anggota boleh melakukan transaksi di cabang lain, dengan tujuan untuk memudahkan dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi anggotanya baik anggota pembiayaan maupun anggota tabungan.

Dengan demikian, kerjasama tim sangat efektif untuk merealisasikan kebijakan perusahaan. Dengan meningkatkan kerjasama tim, seperti yang dilakukan oleh admin dan marketing dapat meningkatkan pendapatan, juga pimpinan yang melakukan kunjungan langsung untuk melihat kondisi

anggotanya, tujuannya untuk melakukan proses penagihan dan menentukan restrukturisasi pembiayaan yang akan dikenai anggotanya.

Dari adanya ukuran efektivitas tersebut, kebijakan baru dapat dikatakan efektif, dibuktikan dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan dan dipanggilnya kembali karyawan yang dirumahkan maupun adanya perekrutan karyawan pada bulan November 2021 serta adanya peningkatan penerapan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan. Dari keempat ukuran efektivitas manajemen konflik yang paling efektif diterapkan adalah kerjasama tim. Pada dasarnya, efektivitas tersebut saling berkaitan. Karena untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pasti adanya pengawasan agar kebijakan serta tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik. Untuk mengoptimalkan sistem pengawasan yang dilakukan perusahaan pasti dibutuhkan adanya musyawarah untuk merumuskan sistem pengawasan yang digunakan. Dari musyawarah, setiap komponen dapat bertukar pendapat mengenai solusi atas konflik yang terjadi agar tujuan perusahaan dapat dijalankan dengan baik. Dengan demikian, untuk menjalankan tujuan dan kebijakan yang dirumuskan perusahaan dibutuhkan adanya kerjasama tim. Tanpa adanya kerjasama tim tujuan dan kebijakan yang telah ditetapkan tidak akan berjalan dengan baik.

Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara di atas konflik yang terjadi pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon merupakan konflik yang timbul dari adanya perubahan lingkungan yaitu pandemi Covid-19 yang menyebabkan pendapatan BMT mengalami penurunan akibatnya tujuan BMT sebagai lembaga koperasi yang kuat terutama pada segi pembiayaan mengalami hambatan dalam pencapaian target. Adanya perubahan lingkungan menimbulkan

konflik yang terjadi pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yaitu perbedaan tujuan mengenai penyaluran pembiayaan dimana pusat menginginkan penyaluran pembiayaan dihentikan sementara waktu karena tidak memungkinkan apabila penyaluran pembiayaan tetap dijalankan mengingat pendapatan BMT mengalami penurunan serta adanya restrukturisasi pembiayaan satu bulan sekali. Tetapi cabang menginginkan penyaluran pembiayaan tetap dijalankan karena ketika penyaluran pembiayaan dihentikan maka perusahaan tidak dapat menjalankan fungsi BMT dan adanya restrukturisasi pembiayaan sesuai kondisi ekonomi anggotanya, karena dapat menjadi beban untuk anggota yang mengalami dampak lebih besar dari adanya pandemi.

Langkah yang tepat untuk menyelesaikan konflik tersebut dengan musyawarah baik pusat maupun cabang menggunakan metode kompromi. Hasil dari metode kompromi yaitu pusat mengeluarkan kebijakan untuk tetap menjalankan pembiayaan karena kondisi keuangan keduanya masih cukup sehat. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu, tepatnya pada awal tahun 2021 penyaluran pembiayaan diberhentikan total, karena tidak memungkinkan apabila terus dilakukannya penyaluran pembiayaan. Kebijakan tersebut merupakan hasil dari kompromi antara pusat dan cabang serta adanya POJK yang memberlakukan restrukturisasi pembiayaan untuk meringankan beban anggotanya agar tetap membayar pembiayaan, untuk BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon restrukturisasi pembiayaan yang ditetapkan berdasarkan kondisi ekonomi anggotanya hal ini demi mengurangi beban anggotanya di tengah pandemi yaitu restrukturisasi pembiayaan satu bulan sekali dan tiga bulan sekali.

Adanya penurunan pendapatan melahirkan konflik keterbatasan sumber daya manusia dalam BMT. Tentu adanya kebijakan tersebut, pimpinan harus benar-benar memikirkan karyawan yang

dirumahkan agar tidak ada salah satu pihak yang merasa dirugikan yang akan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan. Langkah yang tepat dalam menangani masalah tersebut diawali dengan metode kompromi yaitu pusat dan cabang melakukan musyawarah dan dihasilkan untuk mempertahankan BMT dimasa pandemi harus ada yang dikorbankan yaitu adanya pengurangan karyawan dengan merumahkannya, sehingga tenaga kerja karyawan menjadi terbatas tentu kinerja perusahaan mengalami penurunan terutama pada masalah tagihan karena karyawan yang dirumahkan yaitu satu admin dan dua marketing. Langkah yang dilakukan pimpinan BMT sangat tepat, tidak langsung menentukan nama karyawan yang dirumahkan tetapi dengan menggunakan metode akomodasi dimana semua komponen berhak berpendapat mengenai nama karyawan yang dirumahkan berdasarkan kinerjanya yaitu cara kerja, masa kerja dan pencapaian target.

Hasil dari metode akomodasi yaitu merumahkan karyawannya dengan cara merolling karyawannya. Diikuti dengan metode kolaborasi untuk memusyawarahkan solusi yang dihasilkan dengan pihak ketiga (pusat). Apabila keputusan tersebut merupakan keputusan terbaik bagi semua pihak dan mendapat persetujuan pusat maka cabang akan menjalankannya. Karena setiap keputusan yang dijalankan cabang harus dengan persetujuan pusat. Apabila cabang melanggar, maka cabang akan dikenai peringatan dan tentu bukanlah sesuatu yang baik dimata pusat, dan bisa jadi cabang tersebut akan ditutup karena tidak mentaati kebijakan pusat. Dengan berbagai metode yang dilakukan, diharapkan solusi yang dihasilkan merupakan solusi yang terbaik bagi kedua pihak dan kedua pihak dapat menerimanya karena solusi yang dihasilkan akumulasi dari berbagai pendapat yang disampaikan karyawannya serta terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan misalnya kecemburuan sosial dan beranggapan

bahwa solusi tersebut tidak adil bagi karyawan.

Keterbatasan sumber daya manusia dalam BMT mengakibatkan kinerja perusahaan mengalami penurunan, hal ini juga berdampak pada menurunnya disiplin kerja karyawan. Tentu hal ini bukanlah sesuatu yang baik, anggota akan beranggapan bahwa baik marketing maupun admin kurang bekerjasama, bukan hanya itu tingkat kepuasan anggota pun akan menurun. Hal ini harus mendapat perhatian khusus baik pimpinan maupun semua komponen. Langkah yang tepat untuk menangani masalah tersebut dengan menggunakan kompromi, dimana tingkat kesalahan karyawan masih bisa ditoleransi, dapat diselesaikan secara kekeluargaan dengan duduk berdua bersama pimpinan dimintai keterangan atas kesalahan yang dilakukan. Adapun pendisiplinan yang diberikan berupa nasihat secara langsung oleh pimpinan dan adanya pengurangan uang intensif baik transportasi maupun uang makan. Hal ini dilakukan untuk memberikan efek jera dan diharapkan tidak akan mengulangi kesalahan serta akan berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya. Berbeda ketika karyawan yang melakukan pelanggaran dengan tingkat yang lebih besar atau melakukan kesalahan yang sama lebih dari dua kali. Langkah yang tepat untuk menangani masalah tersebut dengan metode kolaborasi dengan melibatkan pusat. Pendisiplinan yang diberikan berupa pemberian Surat Peringatan (SP), pengurangan uang intensif lebih besar dan bisa saja karyawan tersebut dikeluarkan karena kesalahan yang dilakukan berdampak pada jalannya perusahaan.

Metode yang dilakukan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yang paling efektif yaitu metode kompromi dan metode kolaborasi. Metode kompromi dilakukan agar konflik yang terjadi tidak menyebar kepada pihak lain dan kedua belah pihak masih bisa menangani dan dapat menghasilkan solusi atas konflik yang terjadi. Metode kolaborasi dilakukan

apabila kedua belah pihak tidak mampu menangani konflik tersebut dibutuhkannya pihak ketiga (pusat) untuk menghasilkan solusi yang terbaik bagi kedua belah pihak. Bisa juga digunakan untuk meminta persetujuan pusat atas solusi yang dihasilkan untuk dijalankan oleh cabang.

Untuk mengefektifkan berbagai kebijakan tersebut perlu adanya tindak lanjut agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan tujuan BMT dapat terealisasi dengan baik yaitu dengan proses pengawasan berdasarkan kondisi ekonomi anggotanya untuk menentukan restrukturisasi pembiayaan yang akan dikenai anggotanya sesuai kemampuan bayar anggotanya. Musyawarah, setiap masalah yang terjadi harus dapat diselesaikan dengan cepat agar konflik tersebut tidak berlarut-larut yang akan berdampak pada kinerja keryawannya. Musyawarah bisa dilakukan dengan diskusi dengan semua komponen pada saat breafing bagi maupun sore. Tujuan, salah satu tujuan BMT yaitu menjadi koperasi syariah yang kuat baik dalam segi funding maupun lending. Pada saat pandemi, salah satu fungsi BMT mengalami hambatan yaitu tidak bisa menyalurkan pembiayaan sementara waktu karena pendapatan BMT menurun. Oleh karena itu memunculkan adanya beberapa kebijakan, untuk merealisasikan kebijakan tersebut perlu adanya kerjasama tim.

Dengan adanya beberapa langkah untuk mengefektifkan kebijakan yaitu pemberhentian penyaluran pembiayaan dimasa pandemi sampai kondisi kembali normal dan keterbatasan sumber daya manusia karena adanya pengurangan karyawan dengan cara merumahnya pada awal tahun 2021 berjalan efektif, ditandai dengan adanya pendapatan BMT yang berangsur-angsur membaik dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan dan pemanggilan karyawan yang dirumahkan pada bulan November 2021. BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, diharapkan terus meningkatkan kerjasama tim, agar tugas dan tanggungjawab yang

diemban oleh masing-masing komponen dapat tercapai terutama pada proses penagihan demi meningkatkan pendapatan dan dapat meningkatkan tingkat keharmonisan perusahaan serta dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada anggotanya.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Konflik yang terjadi pada BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon yaitu tujuan yang berbeda mengenai penyaluran pembiayaan, keterbatasan sumber daya manusia dan disiplin kerja karyawan yang disebabkan dampak dari adanya pandemi pada tahun 2020-2021. Adanya konflik tersebut dibutuhkan penerapan manajemen konflik untuk menghasilkan solusi yang tepat bagi semua pihak. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah kompromi, akomodasi dan kolaborasi. Untuk menjalankan kebijakan yang dihasilkan agar berjalan lancar perlu adanya efektivitas yang dilakukan pimpinan BMT Nusa Ummat Sejahtera KC Cirebon, kebijakan yang ditetapkan perusahaan dapat dikatakan efektif dengan dibukanya kembali penyaluran pembiayaan dan pemanggilan karyawan yang dirumahkan pada bulan November 2021.

Untuk meminimalisir terjadinya konflik bisa dengan menerapkan penguatan rapat kordinasi secara rutin, meningkatkan sistem komunikasi antar karyawan, serta menerapkan sanksi bagi karyawan yang tidak disiplin dengan dan memberikan reward bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Meningkatkan breafing pagi maupun sore dengan melibatkan semua komponen untuk saling bekerjasama dalam menemukan solusi yang tepat guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Untuk mengefektifkan tujuan BMT terutama dalam hal memperoleh pendapatan bisa dilakukan dengan meningkatkan pengawasan dengan cara meningkatkan proses analisis dan verifikasi pengajuan pembiayaan oleh calon anggota melalui evaluasi dari data-data pengajuan

pembiayaan atau melalui survey kondisi ekonomi calon anggota. Serta semua karyawan harus dapat memahami tugas, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing agar tidak ada ketergantungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, K. (2018). Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan. *Al-Fikri Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Volume 2 Nomor 2 Agustus. Hal. 31-38.
- Bashori. (2020). Resolusi Manajemen Konflik (Kajian Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam). *Civic-Culture: Jurnal Ilmu Pendidikan PKN dan Sosial Budaya*. Volume 4, No. 2 July.
- Gamin, Nugroho, B., Kartodihardjo, H., Kolopaking, L.M., & Boer, R. (2014). Menyelesaikan Konflik Penguasaan Kawasan Hutan Melalui Pendekatan Gaya Sengketa Para Pihak di Kesatuan Pengelolaan Hutan Lakitan (*Resolving Forest Land Tenure Conflict by Actor's Conflict Style Approach in Forest Management Unit of Lakitan*). *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan* Vol. 11 No. 1, April. Hal. 71-90.
- Gulo, A. R. B., Silitonga, E., & Saragih, M. (2020). *Integrating dan Obliging* Sebagai Gaya Manajemen Konflik Dalam Mengurangi Stres Kerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan* Vol. 11 No. 2. Hal 242-249.
- Harmah. (2017). "Skripsi Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Polewali (Analisis Manajemen Syariah)". STAIN Parepare.
<https://quickstart-indonesia.com/thomas-kilmann-model/> dikutip pada tanggal 24 Juni 2022 pukul 18.58 WIB.
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan Dan Organisasi*. Cetakan Pertama ALQAPRINT JATINANGOR-Anggota Ikapi: Sumedang-Bandung. Hal. 1-322.
- Lontoh, R. L & Tambajong, H. B. (2022). Kebijakan Pemerintah Terhadap Perkreditan Bank Di Masa Pandemi Covid-19. *Legal Studies Journal* Vol. 2, No. 1. Hal. 43-47.
- Nisa, V. F. (2021). "Skripsi Pengaruh Kerja Sama Tim Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung". Program Studi Manajemen Dakwah. Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Rofiq, A. (2018). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 3 No 2. Hal. 76-97.
- Saputro, W. A., & Ningrum, R. N. (2021). Pergeseran Penguatan Sumber Daya Manusia Di Sektor Yang Minimal Dampaknya Terhadap Pandemi Covid-19. *Journal of Agribusiness, Social and Economic*, 1 (1), 1-11.
- Setyaningsih, L. A & Iza Hanifuddin. (2021). Peran dan Dampak BMT Terhadap Usaha Mikro di Masa Pandemi Covid-19. *Asset: Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis* Vol. 4, No. 2. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/asset>.
- Setyowati, T & Putra, R. P. (2015). Hubungan Manajemen Konflik dan Manajemen Resiko Dalam Mengembalikan Efektivitas Tenaga Kerja PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal Manajemen* Vol. 3. No. 1 April.
- Soehardi, D. V. L. (2020). "Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusi". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(02). Hal. 360-366.