

**BAB III**

**KONSEP TEORITIS TENTANG IMPLEMENTASI MANAJEMEN**

**KONFLIK**

**A. Pengertian Implementasi**

Secara umum implementasi diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan.<sup>15</sup> Kata implementasi berasal dari bahasa Inggris “*to implement*” yang berarti *to provide the means for carrying effect to* (menimbulkan dampak/akibat sesuatu).<sup>16</sup>

Van Meter Horn (1974) mendefinisikan implementasi secara lebih spesifik, yaitu: “*those action by public or private individuals (or group) that are directed at the achievement of objectives set forth in the prior policy decisions*” Artinya: “tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah ataupun swasta yang diarahkan agar tetap tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan”.<sup>17</sup>

Upaya untuk memahami implementasi secara lebih baik dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama, memahami implementasi sebagai bagian dari proses atau siklus kebijakan (*part of the stage of the policy process*). Pendekatan kedua, implementasi dilihat sebagai suatu

---

<sup>15</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) Ed. Ke-5, cet. Ke-3, h. 427

<sup>16</sup>Michael Agnes, *Webster's New World Callage Dictionary*, (Cleveland, Ohio: Wiley Publishing, Ed. Ke-4, h. 716

<sup>17</sup>Erwan Agus Purwanto, Dyah Ratih Sulis, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jogyakarta: Gava Media, 2012), h. 20

bidang kajian (*field of study*). Implementasi sebagai suatu studi memiliki berbagai elemen penting, yaitu: *Subject matter* (ontologi), cara memahami objek yang dipelajari (epistemologi), dan rekomendasi tindakan yang diperlukan (aksiologi).<sup>18</sup>

## **B. Pengertian Manajemen Konflik**

### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*manus*”, yang berarti “*to control by hand*” (pengendalian dengan tangan) atau “*gain result*”(mendapatkan hasil). Disamping itu para ahli manajemen lainnya menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur.

Pengertian secara istilah menurut GR. Terry ialah: “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed and determine and accomplishing state objectives by the use of human being and other resources*”. Artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemamfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>*Ibid.*, h. 21-23

<sup>19</sup>Marnis, *Pengantar Manajemen*, (Pekanbaru: Unri Perss, 2006). Cet. Ke-2 h. 1-3

Selanjutnya pengertian manajemen menurut Wibowo, manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.<sup>20</sup>

## **2. Pengertian Konflik**

Menurut Husaini Usman, konflik adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap suatu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan pertentangan dengan hati nurani sendiri.<sup>21</sup> Sedangkan menurut Wibowo konflik adalah suatu proses dimana suatu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan mengambil tindakan yang bertentangan dengan pihak lain.

Menurut Nuraini, konflik merupakan proses yang dimulai bila satu pihak merasakan pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif.<sup>22</sup>

Dari kutipan para ahli mengenai konflik dapat peneliti utarakan bahwa konflik adalah pertentangan, perbedaan berlawanan baik yang terjadi pada dalam diri seseorang antar individu, antar kelompok atau organisasi yang disebabkan adanya perbedaan pendapat, salah paham, salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, dan terlalu sensitif.

Sehubungan dengan itu, Wirawan menjelaskan penyebab konflik sebagai berikut:

---

<sup>20</sup>Wibowo, *op. cit.*, h.10

<sup>21</sup> Husaini Usman, *op.cit*

<sup>22</sup>Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV.Aswaja Pressindo,2013)

- a) Keterbatasan sumber, manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan untuk mendukung kehidupannya. Keterbatasan itu menimbulkan terjadinya kompetisi diantara manusia untuk mendapatkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik. Dalam suatu organisasi sumber-sumber yang dimaksud adalah bisa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, dan sebagainya.
- b) Tujuan yang berbeda, konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Sebagai contoh konflik hubungan industrial diperusahaan. Pengusaha bertujuan memproduksi barang atau memberikan jasa pelayanan dengan biaya serendah mungkin. Hal ini berarti bahwa perusahaan memberikan upah buruh serendah mungkin. Sebaliknya para buruh menginginkan bekerja seminimal mungkin dengan upah dan jaminan sosial sebaik mungkin. Perbedaan tujuan ini sering menimbulkan konflik dan bentuk permogokan buruh.
- c) Diferensiasi organisasi, salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi dan spesialis tenaga kerja pelaksanaannya. Sebagai contoh unit kerja pemasaran lebih berorientasi pada jangka waktu jangka pendek, lebih formal dalam struktur organisasi, dan lebih fokus pada hubungan interpersonal jika dibandingkan dengan dengan

unit kerja penelitian dan pengembangan. Perbedaan itu dapat menimbulkan konflik karena perbedaan pola pikir, perbedaan perilaku, dan perbedaan pendapat mengenai sesuatu.

- d) Ambinguitas yuridiksi, pembagian tugas yang tidak defenitif akan menimbulkan ketidak jelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu bersamaan, ada kecendrungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru terbentuk, dimana struktur organisasi dan pembagian tugas belum jelas.
- e) Sistem imbalan tidak layak, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, dimana manajemen perusahaan menggunakan sistem imbalan yang dianggap tidak layak oleh karyawan. Hal ini dapat menimbulkan konflik dalam bentuk permogokan yang merugikan karyawan (tidak mendapat upah), merugikan perusahaan (tidak melakukan produksi), dan merugikan konsumen (tidak mendapat produk yang diperlukan), dan merugikan pemerintah (tidak mendapat pajak).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Wirawan, *op.cit*, h. 13

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan sesuai dengan penelitian ini maka konflik dapat terjadi pada individu atau kelompok dalam organisasi yang disebabkan berbagai hal diantaranya adalah sistem imbalan yang tidak layak, sehingga menyebabkan mogok kerja oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi.

Sejalan dengan itu, konflik dapat berdampak positif maupun negatif sebagaimana diungkapkan Ismail Nawawi, konflik dalam organisasi biasanya menimbulkan dampak konsekuensi baik positif maupun negatif. Selain itu, juga dapat mendorong inovasi, kreatifitas, dan adaptasi dalam organisasi.<sup>24</sup>

Kata konflik sering menimbulkan citra negatif, suatu pemikiran tentang kemarahan dan konfrontasi. Memang perlu diakui bahwa banyak dampak negatif dari suatu konflik, tetapi konflik juga ada segi positifnya.

a) Konsekuensi konflik negatif

Kebanyakan masalah konflik menghasilkan emosi negatif yang sangat kuat. Akan tetapi, reaksi emosional hanya merupakan tanda permulaan dari serangkaian reaksi yang dapat berdampak menyakitkan bagi organisasi.

b) Konsekuensi konflik positif

Dalam suatu tim proyek sering terjadi perbedaan pendapat tentang suatu masalah. Konflik yang terjadi apabila dibawa dalam suatu diskusi yang terarah akan menjadi produktif, mendapat kesimpulan yang lebih baik karena merupakan buah pemikiran banyak orang.

---

<sup>24</sup> Ismail Nawawi, *Manajemen Konflik Industrial*,(Surabaya: ITS Pers, 2009) h. 1

Konflik organisasi dapat menjadi sumber dari berbagai mamfaat, diantaranya sebagai berikut:

- a. Konflik dapat memperbaiki kualitas organisasi.
- b. Konflik dapat membuat terbuka persoalan yang semula diabaikan.
- c. Konflik dapat memotivasi orang untuk saling menghargai posisi satu sama lain sepenuhnya.
- d. Konflik dapat mendorong orang untuk mempertimbangkan gagasan baru sehingga memfasilitasi perubahan.<sup>25</sup>

Dalam kutipan diatas dapat disimpulkan penulis bahwa konflik dapat bersifat negatif merugikan tapi tidak menutup kemungkinan akan bersifat positif dan konstruktif sebagaimana diungkapkan winardi konflik konstruktif justru menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian-kerugian bagi individu atau kelompok. Akibat adanya konflik orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.<sup>26</sup> Untuk menyatukan atau menjadikan konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif inilah perlu manajemen konflik.

### 3. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Wirawan merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.<sup>27</sup>

Selanjutnya kegunaan manajemen konflik menurut Wahyudi “untuk mencapai

---

<sup>25</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2007) h. 49

<sup>26</sup> Winardi. *op. cit.*,h. 129

<sup>27</sup> *Ibid*

kinerja yang optimal dengan cara melihat dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dengan meminimal akibat konflik yang merugikan”<sup>28</sup>

Sementara menurut Amri Darwis, manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Agar menjadi positif hendaknya dikelola secara bersama dan menjadi kompetitif maka jadikan kinerja sebagai arah atau tujuan bersama, dan menjadi produktif pegang kuat-kuat standar operasional prosedur.<sup>29</sup>

Dari pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Dengan demikian manajemen konflik sangat berguna dalam penjapaian tujuan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang berkonflik.

## **C. Tujuan dan Proses Manajemen Konflik**

### **1. Tujuan Manajemen Konflik**

Konflik merupakan suatu penomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik:

- a) Mencegaha gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada misi, visi, dan tujuan organisasi.
- b) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman

---

<sup>28</sup>Wahyudi,*op.cit*, h. 47

<sup>29</sup>Amri darwir, *Manajemen Konflik*, (Pekanbaru: Suska Press, 2009)., h. 27



- c) Meningkatkan kreativitas
- d) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
- e) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.
- f) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.<sup>30</sup>

## 2. Proses Manajemen Konflik

Selanjutnya menurut Darwis terdapat beberapa langkah manajemen konflik:

### a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

#### 1) Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala yang mengikutinya. Pemimpin harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar

---

<sup>30</sup>Wirawan. *op.cit.* h. 133

keluhan dari pihak-pihak yang sedang berkonflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan ditingkat pimpinan untuk mengetahui dan mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

## 2) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasi sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik.

Selain megelompokkan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasian konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam

menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Selanjutnya konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif dan konflik fungsional yang berbentuk konstruksi sebagaimana diungkapkan Winardi:

Konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok.<sup>31</sup>

Pengelompokkan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

### 3) Analisis masalah

Setelah melakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

#### b. Pelaksanaan

---

<sup>31</sup>Winardi, *op. cit.*, h. 164

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

1) Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*redule*) konflik.

2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisa masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Akan

tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan dilakukan resolusi konflik dengan musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun tawar-menawar.

Pendekatan yang diungkapkan diatas merupakan pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen konflik yang dapat diimplementasikan oleh ketua koperasi guna menyikapi konflik yang terjadi di koperasi.

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah kritis (*Critical*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun memantapkan langkah-langkah sebelumnya.

## D. Manajemen Konflik Dalam Islam

### 1. Manajemen Dalam Islam

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, manajemen yang disyari'ahkan dalam ajaran Islam ialah "manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan terarah, karena Allah SWT sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang ter-*manage* dengan baik.<sup>32</sup> sebagaimana dijelaskan dalam Al-quran Surah Ash shaff (61): 4 sebagai berikut:

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh"(QS 61:4)

Kemudian ia juga menjelaskan mengenai tiga buah pokok menjelaskan bahasan dalam manajemen syari'ah sebagai berikut:

- a) Manajemen Syari'ah membahas perilaku yang diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi (amal *jariyah*)
- b) Manajemen syari'ah membahas struktur yang menyerupai sunnatullah dan struktur yang merupakan struktur-struktur yang berbeda-beda yang merupakan ujian dari Allah SWT.
- c) Manajemen syari'ah membahas sistem, dimana sistem yang diperbuat harus menyebabkan perilaku pelakunya menjadi baik.<sup>33</sup>

<sup>32</sup>Didin Hafidhuddin, Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 20030, h. 2-3

<sup>33</sup>*Ibid.*

Selain pokok bahasan dalam manajemen syariah diatas, terdapat karakteristik manajemen islami yang dikemukakan oleh Ahmad Ibrahim Abu Sinn sebagai berikut:

- a) Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak, dan keyakinan yang bersumber dari Islam.
- b) Teori manajemen Islam menyelesaikan perosalan kekuasaan dalam manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bersekutu tanpa ada pertentangan dan perbendaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sejenis dan akan berwujud bersama.
- c) Karyawan menjalankan pekerjaan mereka dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka ikut berkontribusi dalam menetapkan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang berpihak pada nilai-nilai syari'ah.
- d) Kepemimpinan dalam Islam membangun dengan nilai-nilai *syura* dan saling menasehati, dan para atasan bisa menerima kritik dan saran demi kemaslahatan masyarakat publik.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Ahmad Ibrahim Abu sinn, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012). H. 249.

## 2. Manajemen konflik Perspektif Islam

Islam tidak pernah memungkiri adanya konflik dalam organisasi. Manusia sebagai makhluk Allah mempunyai sifat yang unik dan berlainan antara satu dengan lainnya. Sehingga perbedaan pendapat dalam berpikir, menilai dan mengambil keputusan merupakan tabiat yang alamiah. Mau tidak mau, akan sukar sekali untuk mewujudkan satu kehidupan dan hubungan kemanusiaan yang berlandaskan satu pendapat dan satu keinginan saja. Kehidupan tanpa perselisihan boleh dikatakan tidak mungkin kalau organisasi itu ingin memiliki prestasi dan produktifitas yang tinggi.



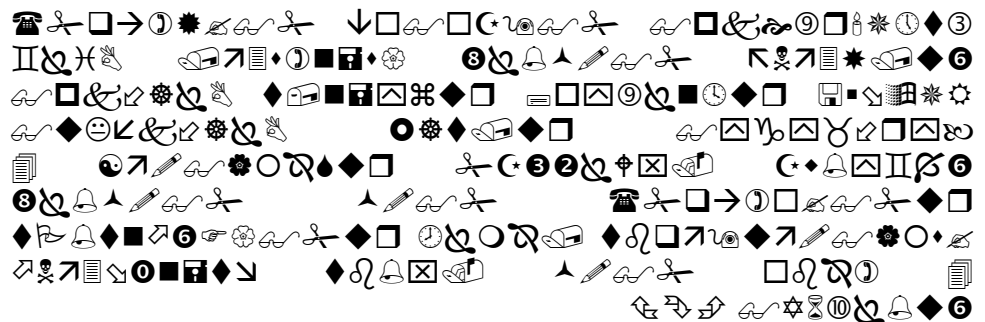
Artinya : “Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat.” (QS. 11:118).

Dalam Islam, konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Manusia memiliki tuntutan serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun untuk bisa mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut. Konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berfikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga akan bermanfaat bagi



kehidupannya. Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya.

Islam memandang konflik bukanlah sebagai tujuan namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Islam selalu mengingatkan bahwa sesungguhnya manusia berasal dari asal yang sama.

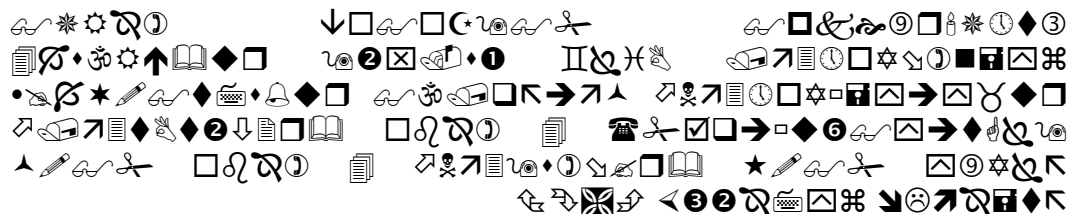


*Artinya:* "Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu." (QS. 4: 1)

Islam mengajarkan pentingnya untuk toleransi menghargai adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki manusia baik sisi fisik, pemikiran budaya dan

lain-lain agar jangan sampai mengakibatkan perseteruan dan permusuhan. Konflik memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia. Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang berkepanjangan dan tidak ada solusinya sehingga dapat merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Surat An-Nisaa' diatas merupakan penetapan nilai persaudaraan yang dimaksudkan sebagai pedoman hubungan antar kelompok manusia. Nilai ini harus menjadi landasan masalah multikulturisme, multiagama, multibahasa, multibangsa dan pluralisme secara umum, karena Al-Qur'an menganggap perbedaan ras, suku, budaya dan agama sebagai masalah alami (ketentuan Tuhan). Justru itu, perbedaan tadi tidak boleh dijadikan ukuran kemuliaan dan harga diri, tapi ukuran manusia terbaik adalah ketaqwaan dan kesalehan sosial yang dilakukannya.<sup>35</sup>



*Artinya* :”Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantaramu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS 49 : 13)

**E. Kemitraan**

1. Pengertian Kemitraan

---

<sup>35</sup>Asrino Asnoer Narjono, *Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam*, Jurnal Jibeka, (Malang, STIE Asia Malang, 2014), h., 12

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia no.9 tahun 1995 “kemitraan adalah kerjasama usaha kecil dan usaha menengah atau usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling menguntungkan.”

Menurut Muhammad Jafar Hafsah, kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.<sup>36</sup>

Menurut ahli kemitraan adalah hubungan antara dua pihak atau lebih yang bertujuan untuk meraih keuntungan dimana suatu pihak berada dalam kondisi yang lebih rendah dari yang lainnya namun membentuk suatu hubungan yang memdudukkan keduanya berdasarkan kata sepakat untuk mencapai suatu tujuan. Pola kemitraan usaha terampil dalam pendekatan bidang ekonomi dalam rangka pemerataan usaha dalam pembangunan guna kesejahteraan rakyat.<sup>37</sup>

Tiga unsur utama dalam pengertian kemitraan yaitu:

1. Unsur kerjasama antara usaha kecil disatu pihak dan usaha menengah atau besar dilain pihak
2. Unsur kewajiban pembinaan dan pengembangan oleh pengusaha menengah dan pengusaha besar.

---

<sup>36</sup>Mohammad Jafar Hafsah, *Kemitraan Usaha*, (Jakarta: Sinar Harapan, 2000) hal. 10

<sup>37</sup>Jeane Neltje Saly, *Usaha Keci, Penanam Modal Asing dalam Perspektif Perdagangan Internasional*, (Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2001) h. 35

3. Unsur saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.<sup>38</sup>

Pembinaan adalah upaya yang dilakukan yang dilakukan dalam mengelola suatu usaha agar dapat diperoleh hasil yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan.<sup>39</sup>

Pemerintah sudah melakukan pembinaan terhadap usaha kecil kecil, menengah dan koperasi. Pembinaan terhadap kelompok usaha ini sudah mengalami perubahan. Dahulu pembinaan terhadap koperasi dipisahkan dengan pembinaan terhadap usaha kecil dan menengah yang satu dibina oleh Departemen Koperasi sedangkan yang lain dibina oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan setelah melalui perubahan beberapa beberapa kali maka semenjak beberapa tahun terakhir pembinaan terhadap usaha kecil, menengah dan koperasi dilakukan satu atap dibawah Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah.

## 2. Jenis-Jenis Kemitraan

Hubungan koperasi antara industri besar atau menengah dengan industri kecil dapat dijalin melalui empat model kemitraan yaitu:<sup>40</sup>

- a. Kemitraan Hulu-Hilir (Forward Linkage)

---

<sup>38</sup>Subanar, *Manajemen Usaha Kecil*, (Yogyakarta, BPFE, 1997) h. 14

<sup>39</sup>Veitzal Rifa'i, *Kredit Manajemen Handbook*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2006) hal. 482

<sup>40</sup>Murti Sumarni, *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*, (Yogyakarta: Liberty, 1998) h. 78

Model ini menempatkan industri kecil sebagai penyedia barang atau jasa untuk industri besar dan menengah yang terkait. Dengan demikian industri kecil tersebut mempunyai *captive market* yang dapat mengandalkan tanpa harus mencari daerah pemasaran.

b. Kemitraan Hilir-Hulu (*Blackward linkage*)

Model kedua ini menempatkan industri kecil sebagai penyedia kebutuhan bahan mentah serta suku cadang bagi usaha besar dan menengah. Model ini mengantisipasi adanya monopoli dari perusahaan besar yang biasanya ingin menguasai seluruh aktivitas usaha mulai dari hulu sampai kehilir yaitu mulai dari proses produksi sehingga pemasaran produknya.

c. Kerjasama Pemilikan saham

Hal ini dilakukan dengan cara memberikan prioritas penjualan saham *go public* pada kalangan industri.

d. Kerjasama Bapak-Anak Angkat

Model kerjasama ini dapat secara forward maupun backward, dengan titik berat yaitu keharusan untuk membina dan ikut serta menjamin kelangsungan hidup sesama mitra usaha. Jadi industri besar atau menengah dituntut untuk memiliki tanggung jawab sosial.