Riwayat Artikel:*Diajukan: 01-03-2021**Ditelaah: 03-03-2021**Direvisi: 13-03-2021**Diterima: 15-03-2021***Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai****Nila Nur Sofia***Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kebumen)**Korespondensi: sofia.nilanur4@gmail.com***DOI:**<https://doi.org/10.18196/jasika.v1i1.1>**Abstrak**

Konflik di pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu konflik internal dan konflik eksternal. Agar tidak menimbulkan dampak negatif berkepanjangan, konflik di pondok pesantren perlu dikelola dengan baik. Penelitian ini termasuk penelitian kepustakaan yang bertujuan mengetahui upaya yang dapat diterapkan pemimpin pesantren dalam meresolusi konflik di pesantren dan juga nilai-nilai kulturalnya. Hasil temuan terkait resolusi konflik yang diterapkan adalah melalui gaya kepemimpinan di pesantren antara lain: kepemimpinan kharismatik, otoriter-paternalistik, dan laissez-faire. Sedangkan nilai-nilai kultur pesantren dalam meresolusi konflik antara lain: perkawinan antar pesantren, kekerabatan, istighosah, haul, mujahadah, dan akhirus sanah. Simpulan dari penelitian ini adalah manajemen konflik dalam pesantren sangat tergantung dari gaya kepemimpinan dan kultur pesantren yang dijalankan.

Kata kunci: manajemen konflik; kultur pesantren; kepemimpinan

1. Pendahuluan

Konflik merupakan hal yang nyata terjadi dan selalu ada selama seseorang masih hidup bersosial bersama masyarakat. Konflik di pondok pesantren timbul sebagai hasil adanya keragaman latar belakang warga pesantren, masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur pesantren itu sendiri. Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pemimpin yang tidak konsisten. Pertarungan kekuasaan dalam pesantren atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan antar kelompok kegiatan kerja guna mencapai tujuan. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan pada jabatan masing-masing dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi. Karakteristik kepribadian tertentu seperti otoriter juga dapat menimbulkan konflik.

Masyarakat umum memandang konflik sebagai sesuatu yang merusak (destruktif). Memang benar, jika konflik tidak diatasi dengan cara tepat akan merugikan dalam banyak hal. Kerugian tersebut antara lain berupa kerugian materi, waktu, pikiran, tenaga, dan citra negatif di masyarakat.

Pesantren telah berperan serta dalam mendidik anak bangsa khususnya Pendidikan Islam sejak awal masuknya Islam ke Indonesia. Pesantren telah teruji dan mampu bertahan hingga sekarang. Pesantren mampu menghadapi berbagai masalah, konflik dan tantangan dari masa ke masa dengan baik. Pesantren telah membuktikan diri sebagai lembaga pendidikan yang adaptif dan kokoh.

Dalam mengatasi kasus konflik yang ada, perlu adanya manajemen yang tepat yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin lembaga pendidikan Islam termasuk pondok pesantren seyogyanya adalah seorang yang terampil dalam dinamika konflik. Pemimpin yang bersangkutan harus mampu mengenali situasi yang berpotensi melahirkan konflik. Tulisan ini akan membahas tentang konflik yang terjadi di pesantren serta upaya meresolusi konflik melalui gaya kepemimpinan kyai dan kultur pesantren.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara menelaah buku, literatur, catatan, dan berbagai laporan mengenai hal yang ingin dipecahkan, dalam hal ini adalah manajemen konflik di pesantren. Teknik pengumpulan data, dalam hal ini penulis mengkaji buku-buku mengenai manajemen konflik, jurnal-jurnal manajemen konflik, serta jurnal-jurnal kepesantrenan. Analisa data dilakukan dengan teknik analisis Miles dan Huberman dengan tahapan awal berupa reduksi data setelah data terkumpul, dilanjutkan dengan *display data*, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Ditinjau dari akar katanya, sebagaimana dikutip Sulistyorini dan Muhammad Fatkhurrahman, K. Kartono mengemukakan bahwa istilah konflik berasal dari kata *configere* atau *conficium* yang artinya benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.¹ Miles dalam Steers menjelaskan bahwa istilah konflik menunjuk pada suatu kondisi dimana dua kelompok tidak mampu mencapai tujuan-tujuan mereka secara simultan. Dalam konteks ini perbedaan dalam tujuan merupakan penyebab munculnya konflik. Pendapat tersebut sejalan dengan batasan konflik yang diberikan oleh Dubin sebagaimana juga dikutip oleh Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman bahwa konflik berkaitan erat dengan suatu motif, tujuan, keinginan, atau harapan dari dua individu atau kelompok tidak dapat berjalan secara bersamaan (*incompatible*). Adanya ketidaksepakatan tersebut dapat berupa ketidaksetujuan terhadap tujuan yang ditetapkan atau bisa juga terhadap metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan.²

Afzalur Rahim menyatakan bahwa konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau

¹ Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014. hal. 296.

²*Ibid.*

perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau organisasi dengan organisasi. Sedangkan Wahyosumidjo lebih sederhana yaitu segala macam hubungan antara manusia yang bersifat berlawanan.³

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah akibat dari ketidaksepemahaman dan ketidaksesuaian baik antar individu ataupun kelompok dalam hal memenuhi tujuan yang berakibat pada terganggunya masing-masing individu atau kelompok tersebut. Pengertian konflik juga dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Pertama, pandangan tradisional. Pandangan tradisional ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Kedua, pandangan hubungan manusia. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Ketiga, pandangan interaksionis. Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tersebut tetap bersemangat, kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

Dari tiga sudut pandang di atas, dapat penulis simpulkan bahwa adanya konflik dapat memunculkan cara pandang positif maupun negatif. Oleh sebab itu, konflik adalah bagian yang harus diselesaikan dengan baik untuk meminimalisir dampak negatif dari munculnya konflik tersebut. Lebih lanjut, menurut Stephen. P. Robbins yang telah menelusuri perkembangan tersebut, dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan interaksionis. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel 1

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat berfungsi ataupun berperan salah (*dysfunctional*). Secara sederhana hal ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.⁴

Menurut Robbins sebagaimana dikutip U. Saefullah, konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya. Kondisi itu disebut sumber terjadinya konflik yang terdiri atas tiga hal, yaitu: masalah komunikasi, struktur organisasi dan variabel pribadi.⁵

1. Komunikasi

Suatu kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik.

2. Struktur

Struktur organisasi termasuk sektor penyumbang konflik yang tidak kecil, karena masing-masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang bisa saling bergesekan dan berbenturan.

³ *Ibid*, hal. 297.

⁴ Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman. *Ibid*. hal. 302.

⁵ U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012. hal. 299.

3. Variabel Pribadi

Penyumbang konflik yang tidak kalah banyaknya adalah faktor manusia. Hal ini dimungkinkan karena adanya sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Begitu juga sikap otoriter dan mau menang sendiri, dogmatis, individualistis, dan sifat-sifat pribadi lainnya. Semua itu dapat menimbulkan konflik di tubuh organisasi.

Tabel 1. Pandangan tentang Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik dapat dihindari.	Konflik tidak dapat dihindari.
Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Wirawan sebagaimana dikutip oleh Bashori dalam Jurnal mengemukakan bahwa konflik dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua. Di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam sebuah organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.⁶ Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu. Selain itu konflik juga terkadang membawa dampak positif. G.W. Allport, sebagaimana dikutip Mujamil Qomar, menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan merupakan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh konstruktif atau destruktif, tergantung pada manajemennya.⁷

⁶ Bashori. Jurnal Muslim Heritage: *Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah*. Vol 1. No 2. 2016. hal. 355.

⁷ Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007. hal. 235.

Menurut D. Sudjana di satu pihak, konflik laten dapat membahayakan kelompok apabila konflik di antara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok atau organisasi dan perorangan. Di pihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila hal itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreativitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu mempedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik ini dapat dimanfaatkan agar kelompok lebih tanggap terhadap kebutuhan anggota.

Alex Nitisimo sebagaimana dikutip Indah Muliati mengemukakan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif akan mendatangkan keuntungan kepada karyawan, organisasi/ lembaga pendidikan, dan dampak negatif akan mendatangkan kerugian. Adapun dampak positif konflik adalah: (1) kemampuan mengoreksi diri, (2) meningkatkan prestasi, (3) pendekatan yang lebih baik (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Sedangkan dampak negatif konflik adalah: (1) menghambat adanya kerjasama, (2) subyektivitas dan emosional, (3) apriori, (4) saling menjatuhkan, dan (5) frustrasi.⁸

Choerul Anwar menambahkan, adanya konflik dapat meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan, mampu meningkatkan hubungan kerjasama yang produktif, mampu meningkatkan motivasi untuk berkompetisi yang sehat, mengurangi tekanan yang dapat membuat stress serta memotivasi anggota organisasi untuk mengembangkan karir sesuai potensinya. Sedangkan dampak negatif konflik antara lain mengurangi disiplin kerja, membuat lingkungan tidak nyaman, mengganggu kesehatan, serta meningkatkan kecenderungan pegawai keluar masuk (*turn-over*) lembaga tersebut.⁹

Jenis dan bentuk konflik yang telah disebutkan pada pembahasan sebelumnya memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan. Jika konflik menjadi besar akan mempengaruhi keberlangsungan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Oleh karenanya seorang manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama pihak yang berkonflik. Setidaknya, mereka tidak lagi membuat ulah yang berpotensi menyulut konflik pasca penyelesaian konflik. Di samping itu, hal ini juga menuntut manajer untuk bisa memberi teladan bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain. Tugas manajer lembaga pendidikan dalam konteks ini harus mampu menyelesaikan konflik dalam dirinya sendiri, konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik antar unit, konflik antar departemen, konflik antar peran, konflik antar organisasi, dan konflik internasional. Ini berarti bahwa pelaku konflik itu sangat kompleks dan membutuhkan siasat tersendiri. Padahal, mengelola konflik dalam diri sendiri saja tidak mudah. Misalnya, kepala madrasah pada waktu yang sama dihadapkan pada pilihan dilematik antara pergi ke madrasah tepat waktu sebagaimana ketentuan yang sudah disepakati atau kepentingan mengantar istri ke pasar karena memiliki hajat yang sangat penting. Memilih dua kepentingan ini benar-benar

⁸ Indah Muliati. Jurnal Tingkat: *Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam*. 2018. hal. 46.

⁹ Anwar, Choerul. "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)." *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi* 4, no. 2 (2015): 148-157:155.

menimbulkan konflik dalam dirinya, yang sama-sama beresiko; dan ternyata tidak banyak kepala madrasah yang memilih pergi ke madrasah tepat waktu sebagai teladan bagi bawahannya dengan menunda kepentingan keluarga (istri). Di samping itu, acapkali ada konflik antara kepala madrasah dengan ketua yayasan. Konflik antar pimpinan ini sangat mengganggu proses pembelajaran dan tentu berdampak negatif pada mutu hasil pembelajaran dan pendidikan, dan tentu akan berdampak negatif pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Konflik semacam ini merupakan konflik tingkat tinggi, karena terjadi pertentangan antara pimpinan penyelenggara pendidikan (ketua yayasan) dan pimpinan pelaksana pendidikan. Ada lagi gejala yang harus dicermati, dibendung dan dikelola manajer lembaga pendidikan, yaitu konflik tersembunyi. Konflik semacam ini justru lebih berbahaya karena sulit terdeteksi tapi berpotensi meledak suatu saat. Sehingga perlu upaya pimpinan untuk mengatasi konflik yang terjadi.

3.1. Konflik di Pesantren

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, konflik merupakan sesuatu yang selalu ada dalam setiap sendi kehidupan manusia, termasuk di pesantren. Menurut Ahmad Hasan Afandi, sejatinya, konflik di dunia pesantren tidak terlepas dari akar atau latar belakang mengapa konflik tersebut muncul, sehingga dapat diketahui sejauh mana sifat konflik yang terjadi dari yang laten sampai manifes. Dari hasil beberapa penelitian menggambarkan, bahwa akar konflik di dunia pesantren terbagi dalam empat hal: pertama; konflik keluarga, kedua; politik yang merupakan penyebab dominan dan eskalasinya cukup mengemuka, ketiga; perebutan pengaruh terhadap umat, hal ini sangat terkait dengan eksistensi seorang kyai dan pesantrennya, dan keempat; feodalisme yang mempunyai ciri sistem sosial hubungan antara kyai-santri. Hal lain yang melatarbelakangi konflik adalah manajemen, karena sangat berkaitan dengan sistem pengelolaan dan pengembangan pesantren.¹⁰

Konflik di pesantren sebagaimana diungkap Ali Mutakin dalam jurnal dapat dibedakan ke dalam dua bagian, yaitu konflik internal dan konflik eksternal.¹¹ Konflik internal merupakan konflik yang terjadi di dalam lingkungan pesantren. Konflik ini mengacu pada para pihak-pihak dalam suatu pesantren yang terlibat dalam konflik tersebut. Adapun pihak-pihak yang terlibat yaitu pemimpin pesantren (kyai, ajengan, tuan guru), pengurus, dan santri. Konflik internal pemimpin pesantren konflik ini merupakan konflik yang terjadi di dalam diri pemimpin pesantren (*conflict within the individual*). Pergejolakan yang terjadi di dalam diri pemimpin ini biasanya terjadi ketika seorang pemimpin harus memiliki satu dari beberapa tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Konflik antar pengasuh, konflik ini biasa terjadi pada sebuah pesantren yang dipimpin oleh beberapa kyai pengasuh, yang mana para kyai ini awalnya merupakan para putra-putri kyai yang meneruskan pesantren tersebut. Konflik ini termasuk dalam kategori konflik antar individu (*conflict among individual*). Kyai yang memiliki putra lebih dari satu, kemudian sepeninggalnya, secara otomatis menurut hukum yang berlaku di banyak pesantren, maka pesantren akan dipegang oleh para putra-putri kyai tersebut. Kepala

¹⁰ Ahmad Hasan Afandi. Jurnal Politik: *Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik*. Vol 12. No 1. 2016. hal. 1812.

¹¹ Ali Mutakin. Jurnal Sangkep: *Resolusi Konflik Melalui Nilai-Nilai Kultur Pesantren*. 2019. hal. 103.

pesantren yang bersifat kolektif ini memunculkan pandangan maupun kepentingan antara pemimpin yang satu dengan lainnya berbeda, sehingga timbullah konflik.

Konflik antara pengasuh dengan dewan pengurus kyai sebagai pemilik kekuasaan mutlak di pesantren, dalam pelaksanaan pembelajaran tidak bisa semuanya dipegang langsung oleh kyai. Apalagi jika jumlah santrinya sudah mencapai ribuan. Oleh karena itu, kyai biasanya dibantu oleh para santri-santri senior yang telah menamatkan belajar di pesantren tersebut yang kemudian diangkat menjadi dewan asatidz atau pengurus. Pada beberapa pesantren, ada yang menggabungkan peran pengurus dan dewan asatidz, ada pula yang memisahkan keduanya. Tergantung pengelolaan kyai dalam menentukan peran pengurus dan dewan asatidz tersebut.

Pengurus sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran yang mengelola pesantren di bawah komando langsung dari kyai, yang notabane-nya masih santri, harus taat perintah sang kyai. Namun, kadangkala beberapa keputusan kyai terasa berat untuk dilaksanakan oleh para pengurus. Beban yang dirasakan oleh para pengurus, apabila tidak segera disadari oleh pemimpin, maka akan menyebabkan kurang maksimalnya kinerja pengurus, dan saat sudah melampaui kemampuan pengurus, pengurus yang tidak mampu menahan beban yang terus bertambah, memilih untuk mengundurkan diri dari kepengurusan dan memilih untuk *boyong* (istilah untuk santri yang pulang dari pondok pesantren untuk menetap di rumah). Ali Usman sebagaimana dikutip Ali Mutakin dalam jurnal mengetakan memang sesekali kyai mesti berinteraksi dengan santri-santrinya secara lebih akrab, *low profile*, dan tidak hanya duduk di menara gading, sehingga kyai akan lebih dekat dengan para santri dalam hal ini utamanya pengurus sebagai pembantu pelaksana tugas kyai.¹²

Konflik antar pengurus pengurus yang disertai tugas untuk membantu menjalankan tugas kyai dalam mengelola santri, biasanya ditunjuk langsung oleh kyai. Masing-masing santri yang ditunjuk tersebut menjalankan peran yang berbeda sesuai tugas yang diembankan kepada mereka dari kyai. Ada yang bertugas dalam bidang pendidikan/pengajian, kebersihan, keamanan, humas, dan lainnya sesuai kebutuhan pesantren tersebut. Biasanya antara pesantren yang satu dengan yang lainnya bisa berbeda. Namun pada dasarnya adalah sama, karena tujuannya adalah agar pesantren tersebut dapat berjalan dengan baik dalam menjalankan perannya dalam memberikan pendidikan bagi para santri. Persinggungan antar pengurus bisa terjadi kapan saja. Ada banyak hal yang menyebabkan konflik itu terjadi, diantaranya bisa disebabkan adanya mis-komunikasi, perbedaan pandangan, perbedaan kepentingan, dan ketidaksesuaian peran atau *skill*. Kurangnya komunikasi antar pengurus merupakan faktor yang banyak menyebabkan konflik. Karena mulai dari kurangnya komunikasi tersebut menyebabkan ketidaktahuan keadaan dan keinginan antara pengurus yang satu dengan lainnya. Perbedaan yang tidak saling dikomunikasikan inilah yang kemudian berlanjut memunculkan konflik antar pengurus. Perbedaan pandangan dan kepentingan juga seringkali memunculkan konflik pada pengurus.

Sudah menjadi barang tentu, bahwa pandangan antara manusia yang satu berbeda dengan yang lainnya, begitu juga dengan pengurus. Meskipun pada dasarnya mereka hanya menjalankan mandat dari kyai, namun pada pelaksanaannya, mereka juga dituntut untuk menyelesaikan beberapa masalah kecil yang dialami di pesantren,

¹²*Ibid.*

misalnya pandangan mengenai santri yang melanggar peraturan. Konflik antara pengurus dengan santri Posisi pengurus yang secara struktural berada di atas santri menjadikan mereka harus ditaati oleh santri setelah kyai. Karena bagaimanapun juga, merekalah yang mengurus keperluan para santri, dan dapat dikatakan pula bahwa pengurus merupakan wakil orang tua ketika di pesantren. Karena ketika terjadi kesulitan, santri meminta bantuan kepada para pengurus, baik dari segi pembelajaran maupun keseharian para santri. Peran pengurus yang cukup besar membutuhkan tanggung jawab yang besar pula. Hal ini akan terjadi ketidak sesuaian peran pengurus manakala para pengurus belum memahami perannya secara menyeluruh dan kurangnya kedewasaan pengurus. Pengurus yang seharusnya mengayomi para santri, berbalik membuat santri tidak nyaman dengan beberapa perilaku pengurus yang kurang memahami perannya tersebut.

Konflik antara santri dengan santri santri secara spesifik sebagaimana yang didefinisikan oleh Nur Khamim Hadziq sebagaimana dikutip Ali Mutakin dalam jurnal yaitu para pelajar yang dididik di dalam pondok pesantren dan diasuh oleh kyai.¹³ Santri yang berasal dari latar belakang yang berbeda dari seluruh penjuru yang berbeda pula dengan sifat-sifat bawaan yang tentu saja berbeda pula. Santri kemudian ditempatkan pada satu ruang dengan santri lainnya yang memiliki latar belakang yang berbeda pula. Perbedaan tersebut baik dari segi asal daerah, keluarga, ekonomi, etnis, suku, ras, bahasa adat dan budaya. Tidak jarang perbedaan-perbedaan itu menimbulkan beberapa konflik antar santri.

Sikap saling menghormati dan toleransi antar santri yang dikembangkan di pesantren, memberikan keuntungan lebih dalam meminimalisir konflik yang terjadi pada tingkat antar santri. Namun tetap saja, konflik dapat muncul kapan saja, dimana saja dan kepada siapa saja. Begitu pula dalam kehidupan para santri, yang sehari-harinya mereka harus hidup dan berinteraksi dengan orang yang sama.

Pada satu sisi, hal ini baik untuk mendekatkan ikatan persaudaraan dan kekeluargaan mereka, namun ketika terjadi konflik, maka bukan hal yang mudah jika mereka harus bertemu setiap waktu dengan orang yang sedang bermusuhan. Jika terus berlanjut, dan tidak segera terselesaikan, maka konsekuensinya, salah satu dari mereka akan mundur, baik sekedar pindah kamar atau bahkan pulang ke rumah. Mereka akan merasa tidak betah, menghadapi konflik yang terus menerus. Ini bagi santri yang pendiam, namun pada beberapa santri yang merasa memiliki power, mereka akan meminta bantuan atau membentuk kelompok, dan mempengaruhi kelompok mereka agar juga memusuhi santri yang menjadi lawan konfliknya tersebut. Pengurus perlu segera tanggap untuk menyelesaikan konflik yang terjadi antar para santri secepat mungkin, tanpa harus mengabaikan kepentingan masing-masing pihak yang terlibat. Adapun konflik eksternal pesantren antara lain konflik antar lembaga dakwah di bawah yayasan, konflik pesantren dengan masyarakat, konflik pesantren dengan pesantren lain serta konflik pesantren dengan pemerintah.¹⁴

¹³*Ibid.*

¹⁴*Ibid.* hal. 109.

3.2. Manajemen Konflik di Pesantren

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Khoirul Anwar, tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan dan pihak luar.¹⁵ Adapun tujuan manajemen konflik menurut Wirawan sebagaimana dikutip Bashori dalam jurnal yaitu:¹⁶

1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi;
2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman;
3. Meningkatkan kreativitas;
4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang;
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama;
6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik;
7. Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, sikap saling curiga;
8. Meningkatkan terjadinya pemogokan mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik;
9. Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi; dan
10. Terganggunya proses produksi dan operasi.

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan bagian yang harus diperhitungkan secara matang dalam membuat sebuah komitmen dan keputusan agar konflik tidak menjadi penghambat dalam sebuah sistem organisasi. Selain itu, manajemen konflik menjadi bagian terpenting dalam menyelesaikan semua persoalan yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan yang memiliki kompleksitas konflik atau persoalan yang banyak memungkinkan akan bertransformasi menjadi sebuah lembaga pendidikan yang unggul, jika mampu menyelesaikan problematika konflik yang ada. Untuk itu, jelas konflik yang mampu dikelola secara baik akan mampu menjadi stimulus perubahan ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan konflik yang ada, konflik dapat diselesaikan dengan berbagai pendekatan, diantaranya:¹⁷

¹⁵ Khoirul Anwar. Jurnal Al Fikri: *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*. Vol 1 No 2. 2018. hal. 34.

¹⁶ Bashori. Jurnal Idarah: *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan*. 2018. hal. 23.

¹⁷ *Ibid.* hal. 24.

1. *Integrating (problem solving)*

Yaitu melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak atau menyatukan. Penyelesaian dengan pendekatan ini mendorong tumbuhnya sifat kreatif yang menekankan dari perspektif yang berbeda. Namun perlu diketahui cara ini membutuhkan waktu yang cukup panjang.

2. *Obliging*

Membantu, menetapkan nilai bahwa memandang orang lain mempunyai kemampuan lebih dan tidak merendahnya. Pendekatan ini membutuhkan perhatian yang tinggi dengan cara membantu, ikut bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan ini akan berperan menyempitkan perbedaan antar kelompok atau kesenjangan komunikasi karena suatu jabatan atau status.

3. *Mendominasi (Dominating)*

Pendekatan ini mementingkan otoritas diri. Pendekatan ini diperlukan untuk menekankan kejelasan sebuah keputusan. Pendekatan ini sudah tidak membutuhkan negosiasi, karena dimungkinkan keputusan ini terjadi karena ada hal-hal yang mendesak yang harus segera ditangani. Pendekatan ini sangat membantu jika di sini kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyediakan tenaga yang ahli yang memberikan nasihat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari pendekatan dominating.

4. *Menghindar (Avoiding)*

Pendekatan penyelesaian dengan cara menghindar, pendekatan ini harus dilakukan apabila memenuhi konflik-konflik yang sepele dan sebetulnya apabila ditangani malah membuat konflik yang lebih tajam. Dengan menghindar permasalahan tidak akan selesai tetapi adakalanya juga melakukan hal tersebut karena permasalahan tersebut sudah usang dan tidak membutuhkan perhatian yang serius karena tidak begitu berarti.

5. *Compromising*

Pendekatan ini digunakan karena masing-masing konflik perlu perhatian yang cukup. Keduanya tidak bisa ditinggal atau dihindari. Oleh karena itu, perlu kompromi atau negosiasi sehingga semuanya akan mendapat solusi yang seimbang. Pendekatan ini lebih tepat disebut pendekatan dengan mencari jalan tengah atau jalan damai. Jalan tengah yang diambil tentunya akan memperkecil perbedaan atau kesenjangan pendapat sehingga konflik yang dihadapi merupakan tugas dan beban bersama. Pendekatan ini sangat baik bagi hubungan sosial dalam bekerja sehingga mereka tidak merasa diremehkan atau mendapatkan tempat yang sama atau seimbang.

6. *Kolaborasi (collaborating)*

Cara manajemen kolaborasi merupakan gaya bernegosiasi untuk solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Selain itu, kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua pihak.

7. Mengakomodasi (*accomodating*)

Dalam gaya manajemen konflik dengan tingkat keaktifan rendah dan tingkat kerjasama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

8. Berkompetisi (*Competing*)

Cara mengatasi konflik dengan berkompetisi berarti pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, lalu salah satu pihak ada yang harus dikalahkan kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (*win-lose solution*).¹⁸

Berdasarkan beberapa pendekatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan sesuai dengan konteks dan rumitnya konflik. Berdasarkan pendekatan itu tentu terdapat kelebihan dan kekurangannya, selain masing-masing memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan konflik sebagai wadah untuk meningkatkan kualitas menjadi lebih baik dan bukan sebaliknya.

Menurut Stevenin sebagaimana dikutip oleh Muspawi, untuk meraih perdamaian dalam konflik dapat ditempuh melalui lima langkah dasar dalam mengatasi konflik. Langkah tersebut antara lain:¹⁹

1. Pengenalan. Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Salah satu yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi atau tidak mepedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada.
2. Diagnosis. Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
3. Menyepakati suatu solusi. Langkah ini dilakukan dengan mumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan. Perlu diingat bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.
5. Evaluasi. Penyelesaian konflik sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, perlu kembali ke langkah-langkah sebelumnya dan mencoba lagi.

¹⁸ Wartini. Jurnal Manajemen dan Organisasi: *Strategi Manajemen Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*. Vol VI, No 1. 2015. hal. 71.

¹⁹ Mohamad Maspawi. Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora: *Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi)*. Vol 16. No 2. 2014. hal.46.

3.3. Resolusi Konflik di Pesantren

Tujuan dari resolusi konflik adalah terselesaikannya konflik secara tuntas dan mewujudkan perdamaian. Model-model resolusi konflik yang ada di dunia pesantren hakikatnya adalah untuk menyelesaikan konflik. Dengan landasan teologi Aswaja (*Ahlussunah Waljama'ah*) lalu diformulasikan dengan kultur yang ada, kemudian upaya resolusi konflik dilakukan oleh masyarakat pesantren.²⁰

Terkait dengan hal tersebut, sejatinya, nilai normatif agama dalam masyarakat pesantren tidak bisa dilepaskan dari wacana dan gerak praktis kehidupan mereka sehari-hari. Begitu juga dinamika dan lanskap kemasyarakatannya, tidak bisa lepas dari teologi keberagaman yang dikembangkannya. Dalil naqli sumber rujukan yang bersifat nash adalah Al Quran dan Sunnah Nabi yang menjadi rujukan pertama dalam menghasilkan resolusi konflik.

Dalil aqli adalah resolusi konflik yang sumber hukumnya berdasarkan pada akal pikiran (ijtihad) adapun dua hal yang termasuk pendapat ulama dalam sumber hukum adalah *ijma'* dan *qiyas* setelah dilakukan rujukannya sehingga didapat hasil resolusi konflik yang tepat untuk dijalankan. Selain empat sumber hukum tadi, terdapat dasar nilai lainnya adalah fatwa ulama yang mengacu pada pokok tujuan syariat, yaitu lima prinsip Hak Asasi Manusia (HAM) yang harus ditegakkan yang dikenal dengan istilah Ushul al Khamsah.

Menurut Rofiq sebagaimana dikutip oleh Ali Mutakin, kontribusi Kyai dalam penyelesaian peran kyai tidak hanya sebatas sebagai guru atas murid-muridnya sebagaimana peran guru di sekolah.²¹ Kyai memiliki peran sebagai pemimpin masyarakat, pengasuh pesantren dan sekaligus ulama. Dalam tradisi yang berjalan di masyarakat pesantren, kyai bertindak sebagai figur sentral di masyarakat, segala ucapan, perbuatan dan tingkah lakunya dijadikan soko guru oleh masyarakat. Sebagai ulama, kyai mewarisi para nabi (*waratsatu al-anbiya'*) yakni mewarisi apa saja yang dianggap sebagai ilmu oleh para nabi, baik daam bersikap, berbuat, dan contoh-contoh teladan yang baik (*al-uswah al-hasanah*) Kontribusi kyai menjadi penting ketika ia mampu menjalankan perannya sesuai dengan norma yang dipegang masyarakat pesantren. Meski tak ada syarat baku bagi seorang kyai dalam menyelesaikan konflik, akan tetapi, ia tetap harus mampu berpijak pada norma yang selama ini telah dianutnya.

Kyai sebagai Hakam. Sebagaimana kita ketahui, dalam pesantren, kyai menempati posisi yang strategis. Kedudukan yang demikian tidak terlepas dari konstruksi sosial yang ada di dalamnya. Kedudukan tersebut tidak hanya berpengaruh pada masyarakat pesantren saja, akan tetapi, juga berpengaruh terhadap masyarakat di lingkungan sekitarnya. Sebagaimana dikemukakan Zamakhsyari Dhofier dalam jurnal Ali Mutakin, pesantren dapat diibaratkan merupakan kerajaan kecil dengan kyai sebagai sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan di lingkungan tersebut.

Peran kyai adalah sebagai mediator. Peran yang memiliki dua modelini biasanya dilakukan oleh seorang atau beberapa kyai (tim), pertama berfungsi sebagai fasilitator yang mempertemukan kedua pihak yang berkonflik untuk meminta fatwa dari sang kyai

²⁰ Bashori. Jurnal Idarah: *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan*. 2018. hal. 110.

²¹ Ali Mutakin. Jurnal Sangkep: *Resolusi Konflik melalui Nilai-nilai Kultur Pesantren*. 2018. hal. 110.

dan/atau sebagai mediator sekaligus pemberi fatwa terakhir untuk memutuskan penyelesaian konflik.

Kyai sebagai pemberi Fatwa. Pengambilan keputusan bisa dilakukan oleh tim mediasi ataupun menyerahkan kepada kyai yang lebih disegani, dan bila fatwa telah dikeluarkan, maka, tim mediasi maupun pihak yang berkonflik harus mentaatinya. Dengan kata lain, di sini, kyai bertindak sebagai uswah atau menjadi hakim agung, apa yang menjadi keputusannya harus dipatuhi. Hal tersebut sungguh sangat wajar, mengingat sifat tawadhu, yakni rendah hati tidak mau menang sendiri merupakan hal yang selalu dikedepankan oleh kyai sehingga ia benar-benar layak dianggap sebagai panutan. Sudah barang tentu, dalam konteks ini, mufti, berbeda dengan yang ada pada institusi keagamaan islam yang telah diformalkan dan mengikat secara hukum karena keberadaannya merupakan bagian dari konstitusi negara. Dalam kehidupan pesantren, mufti sebagai pemberi tausiyah mempunyai bobot fatwa yang harus ditaati. Oleh sebab itu, dalam konteks politik, tausiyah juga sangat rentan dimasuki oleh berbagai unsur kepentingan baik pada proses maupun hasilnya.

Menurut Afandi sebagaimana dikutip Ali Mutakin, terdapat beberapa kontribusi nilai kultur pesantren dalam resolusi konflik,²² yaitu: Perkawinan antar pesantren pada mulanya, tradisi ini adalah untuk menjalin tali silaturahmi, lalu dikembangkan dalam pola silaturahmi yang lebih dalam berupa jalinan perkawinan antar keluarga kyai. Sudah menjadi tradisi bagi kyai mengawinkan anggota keluarganya dengan keturunan kyai atau santri yang pandai. Dengan demikian, diharapkan, keberlangsungan kepemimpinan pesantren dapat terjaga dan antar kyai saling terikat dalam ikatan kekerabatan yang kuat. Tradisi perjodohan dalam pesantren tidak hanya sebatas kekerabatan, akan tetapi, karena tiga hal, yaitu: pertama ingin menguatkan eksistensi seorang kyai serta pesantrennya. Kedua, menjaga keberlangsungan pesantren dan ketiga menjaga eksistensi keturunan. Dari model tradisi perkawinan antarkerabat kyai yang tersebut di atas, kita dapat mengambil dampak positif ketika terjadi konflik, yaitu upaya resolusi bisa lebih mudah dilakukan karena terjalannya kekerabatan, serta saling mengingatkan agar reputasi mereka sebagai panutan masyarakat dan kehormatan sebagai kyai dapat terus terjaga dengan baik. Kekerabatan-kekerabatan yang dibangun membentuk sistem jaringan sosial pesantren. Dengan kata lain, bila seorang santri keluar dan menjadi alumni biasanya mendirikan pesantren di daerah asalnya, dari sini, maka, terbentuklah hubungan antara pesantren induk dan pesantren lokal. Sistem kekerabatan antara kyai-santri tidak hanya terjadi ketika seorang santri dalam masa pendidikan di pondok, namun, akan terus berlangsung meski ia telah menjadi alumni karena adanya hubungan sanad (penerimaan ilmu). Dari kultur kekerabatan inilah, maka, pesantren memiliki fungsi-fungsi sosial seperti: dekat dengan lingkungan masyarakat, kyai tidak protokol, rata-rata yang menjadi santri adalah kelompok ekonomi menengah kebawah, sehingga membentuk suatu sistem sosial yang sangat kuat.

Istighosah kegiatan doa bersama yang dilakukan oleh orang luar maupun dalam pesantren serupa dengan mujahaddah, namun sifatnya insidental karena terkait dengan hajat yang mendesak. Aktivitas istighosah terkait langsung dengan penyelesaian konflik, sebab dalam istighosah biasanya terdapat unsur-unsur yang bisa meredakan konflik; yakni karena dihadiri oleh kyai dan mereka yang berkonflik dan adanya

²²*Ibid.* hal. 111.

komunikasi ketika duduk bersama dalam suatu forum yang diisi dengan ceramah agama serta wejangan yang menyejukkan hati.

Haul acara memperingati wafatnya pengasuh, pendiri sebuah pesantren atau memperingati wafat seorang kyai atau wali yang ketika wafatnya telah genap satu tahun. Dalam pesantren tidak semua orang diperingati hari kewafatannya kecuali bagi mereka yang telah diakui ketokohnya oleh umat, seperti kyai, pengasuh pesantren dan tokoh ormas keagamaan. Peringatan haul biasanya merupakan rangkaian acara yang padat, dan diisi dengan halaqoh, perlombaan, bazar, ceramah agama dan puncaknya adalah ritual membacakan manaqib dan zikir tahlil. Di sini mereka yang sedang berkonflik tidak tabu untuk hadir, sehingga, suana semacam ini juga menjadi salah satu bentuk dari peredaman konflik.

Mujahadah kegiatan doa bersama yang diadakan oleh sebuah pesantren atau di luar pesantren yang tujuannya hanya sebatas mendekatkan diri kepada Tuhan yang dilakukan dengan rutin. Seperti halnya istighosah, kegiatan semacam ini juga menjadi netral untuk dihadiri oleh mereka yang sedang berkonflik. Dengan mujahadah, jiwa spiritual warga pesantren dapat terbina dengan baik.

Akhirus sanah merupakan acara tutup tahun dari aktivitas belajar mengajar di pesantren. Kegiatan ini seperti halnya haul yang isinya padat dan diakhiri oleh tabligh akbar serta pelantikan bagi mereka yang telah tamat. Pada kesempatan ini, tidak jarang diisi dengan hiburan berupa gambus ataupun kasidah dan dihadiri oleh seluruh masyarakat pesantren, wali santri, alumni dan masyarakat sekitar. Boleh dikata, kegiatan tersebut menjadi media perjumpaan tatap muka impersonal bagi masing-masing pihak yang berkonflik, sehingga dirasa mampu untuk memudahkan benih-benih konflik yang tengah terjadi.

Halal bi halal merupakan acara silaturahmi yang dilakukan secara bersama-sama. Acara ini biasa dilaksanakan pada bulan Syawal. Pada hari tersebut masing-masing orang yang pernah berkonflik akan saling bermaaf-maafan. Biasanya yang lebih muda akan mendatangi pihak yang lebih tua, santri mendatangi kyai.

Adapun tahapan resolusi konflik di pesantren yaitu: silaturrahmi sebagai proses pencegahan konflik, *bahtsul masa'il* sebagai proses penekanan konflik dan penyekat konflik, tabayun sebagai pengaturan dan pengelolaan konflik, dan Islah sebagai proses akhir penyelesaian konflik.²³

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di berbagai pesantren yang dilakukan oleh Mastuhu sebagaimana dikutip oleh Zainal Arifin, konflik di pesantren dapat juga diatasi melalui gaya kepemimpinan seorang kyai.²⁴ Penelitian tersebut berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pesantren terdiri dari beberapa corak, yaitu; kharismatik, otoriter-paternalistik, dan *laissez-faire*. Kepemimpinan kharismatik bersandar pada kepercayaan atau pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan, berbeda dengan gaya kepemimpinan rasional yang bersandar pada kepercayaan atau

²³ Mujamil Qomar. *Ibid.* hal. 245.

²⁴ Zainal Arifin. Jurnal: *Manajemen Konflik pada Kepemimpinan Kolektif BPK-P2L Pondok Pesantren Lirboyo Kediri*. Vol 29. No 1. 2018. hal. 188.

pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena mempunyai ilmu pengetahuan yang dalam dan luas.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dilihat dari hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sangat berbeda, bahwa pengaruh kyai sangat kuat dan partisipasi bawahannya hampir sama sekali tidak ada, dan walaupun ada sangat kecil serta tidak berarti dibanding dengan pengaruh pimpinan (kyai). Sementara gaya kepemimpinan paternalistik hubungan antara pimpinan (kyai) dan bawahan bersifat kekeluargaan, kyai menganggap bahwa para santri adalah anak-anaknya yang perlu diasuh sesuai dengan keinginan atau nilai-nilai yang dipercayai dan dianutnya, dan santri menganggap bahwa kyai adalah bapak yang harus dipatuhi. Terkait dengan gaya kepemimpinan yang bersentral pada otoritas kharismatik kyai dan hubungan yang bersifat otoriter-paternalistik, gaya kepemimpinan laissez-faire berlandaskan pada pola dan hubungan kerja pesantren yang dilandaskan pada tiga kata kunci, yaitu, ikhlas, barakah, dan ibadah. Pesantren yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini memiliki tananan organisasi yang kurang jelas dan pembagian kerja antar unit pun tidak terpisahkan secara tajam, setiap pemimpin dalam satu unit bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan pesantren selama memperoleh restu dari kyai dan tidak bertentangan dengan aturan pesantren.

4. Simpulan

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik di pesantren merupakan sebuah keniscayaan. Berdasarkan sumbernya, secara umum konflik di dalam pesantren dikelompokkan menjadi dua yaitu konflik internal dan konflik eksternal. Konflik di pesantren akan menjadi perusak jika tidak dikelola dengan baik. Pimpinan pesantren dapat menggunakan gaya kepemimpinan serta kultur pesantren untuk mengatasi konflik yang terjadi. Manajemen konflik adalah upaya mengendalikan konflik yang terjadi agar tidak menimbulkan dampak negatif. Melalui kombinasi antara kultur pesantren dan gaya kepemimpinan yang tepat, dampak negatif serta kuantitas konflik di pesantren diharapkan dapat diminimalisir dengan baik.

Daftar Pustaka

- Anwar, Khoirul. "Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan". *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2018): 31-8.
- Anwar, Choerul. "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)." *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi* 4, no. 2 (2015): 148-57.
- Arifin, Zainal. "Manajemen Konflik pada Kepemimpinan Kolektif BPK-P2L Pondok Pesantren Lirboyo Kediri". *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*. 29, no. 1 (2018): 177-205.

- Bashori. "Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah". *Jurnal Muslim Heritage* 1, no. 2 (2016) : 353-70.
- Bashori. "Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan". *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan* 2, no 2 (2018): 18-32.
- Hasan Afandi, Ahmad. "Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik". *Jurnal Politik* 12, no 1 (2016).
- Maspawi, Mohamad. "Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi". *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora: Manajemen Konflik* 16 no 21q.(2014) Vol 16. No 2.
- Muliati, Indah. "Manajemen Konflik dalam Perspektif Islam". *Jurnal Tingkap*. (2018).
- Mutakin, Ali. "Resolusi Konflik Melalui Nilai-Nilai Kultur Pesantren". *Jurnal Sangkep*. (2019).
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sulistiyorini, Muhammad Fathurrohman. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Wartini. "Strategi Manajemen Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan". *Jurnal Manajemen dan Organisasi* VI, no 1.