

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK  
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo)**

**TESIS**

**OLEH:**

**A SHOFI UBaidillah**

**NIM: 15711023**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK  
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo)**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam  
menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam

**OLEH:**

**A SHOFI UBAIDILLAH**

**NIM: 15711023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini dengan judul “Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Konflik( Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo” Telah diperiksa dan disetujui.

### Pembimbing I

**Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd**  
NIP.195612311983031032

### Pembimbing II

**Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag**  
NIP.197503102003121004

Disetujui,  
Batu, Juni 2018  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak**  
NIP. 196903032000031002



**LEMBAR PEGESAHAN**

Tesis ini dengan judul “Peran Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Konflik Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo” Telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 03 Januari 2018.

Dewan penguji,

**Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.**  
NIP. 196508171998031003

**Abdul Aziz, M. Pd. PhD**  
NIP. 197212182000031002

**Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pdi.**  
NIP. 195612311983031032

**Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag.**  
NIP. 197503102003121004

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,



**Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I**  
NIP. 195507171982031005

  
Ketua

  
Penguji Utama

  
Pembimbing I

  
Pembimbing II

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : A. Shofi Ubaidillah

NIM : 15711023

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul penelitian : Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Konflik  
Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran  
Situbondo

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, Juli 2018  
Hormat saya,

**A Shofi Ubaidillah**  
**NIM:15711023**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العلمين أشهد أن لا إله إلا الله واشهد ان محمدا عبده ورسوله اللهم  
صل وسلم على اشرف الانبياء والمرسلين وعلي اله وصحبه اجمعين. اما بعد.

Segala syukur dan puji harus selalu terucap dari lisan ini ke hadirat Allah SWT. Atas rahmat, maunah serta taufiq-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan Tesis ini. Shalawat dan salam semoga sebagai ikatan rindu atas keharibaan Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya sepanjang masa.

Penyusunan tesis ini selain dimaksudkan untuk menambah wawasan dalam hazanah pemikiran tentang pendidikan, juga untk memenuhi tugas akademik mahasiswa pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penyusun sangat menyadari bahwa banyak pihak yang telah berjasa. Untuk itu, kepada seluruh teman, sahabat, kawan yang selama ini setia menjadi teman yang baik secara intelektual maupun secara emosional, sepatutnyalah penyusun menghaturkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya atas ketulusan mereka selama ini. Ucapan terimakasih ini secara khusus penyusun sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah rela mencurahkan waktu dan tenaganya untuk kemajuan UIN
2. Bapak Prof. Dr. H Mulyadi, M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

4. Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd.I dan Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag. Ayah yang membimbing tesis dan telah memberikan bimbingan serta arahan mulai dari awal hingga akhir proses penyelesaian penelitian ini.
5. Segenap Dosen dan Staf Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman akademik kepada penulis.
6. Abuya dan Bunda tercinta dan tersayang yang senantiasa tiada bosan-bosannya memberikan kasih sayangnya, tiada letih mencari nafkah, memberikan motivasi dan do'a pada penyusunan tesis selama ini.
7. Teman-temanku seperjuangan Keluarga Besar Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2015-2016, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu di sini, kepada mereka saya ucapkan banyak terima kasih atas kontribusinya sehingga skripsi ini akhirnya selesai juga.
8. Pengasuh Pondok Pesantren Al-Fatoni dan Pondok Pesantren Al Wafa Dinoyo dan Teman-teman seperjuangan.
9. Bunda Dwi Jayanti, Cak Ramadlani, Cak Ardian Mz.

Penyusun sangat ma'hum bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena, kritik dan saran sangat penyusun harapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya, penyusun memohon kepada Allah agar mereka selalu diberikan rahmat dan taufiq-Nya, sekaligus semoga Allah sudi mencatat partisipasi mereka sebagai amal kebaikan, amien. Disamping itu, penyusun berharap tesis ini dapat bermamfaat bagi siapapun yang membacanya.

Batu, Juni 2018

Penulis,



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Orisinalitas Penelitian .....	12
F. Definisi Istilah.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep dasar kepemimpinan .....	20
B. Manajemen konflik .....	28
C. Pondok pesantren .....	47
D. Kerangka penelitian .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	72
B. Lokasi Penelitian.....	73
C. Kehadiran peneliti.....	74

D. Sumber Data.....	75
E. Teknik Pengumpulan Data .....	77
1. Observasi.....	77
2. Wawancara.....	79
3. Dokumentasi .....	81
F. Teknik Analisis Data.....	82
G. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	86
 <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
A. Paparan data .....	89
1. Profil pondok pesantren tanjung rejo mangaran situbondo.....	89
2. Bentuk-Bentuk Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo .....	94
3. Resolusi Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo .....	106
4. Peran kiai dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo .....	111
B. Temuan penelitian .....	118
 <b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
1. Bentuk-Bentuk Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.....	122
2. Resolusi Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo .....	126
3. Peran kiai dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo .....	136
 <b>BAB VI PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	140
B. Saran .....	141
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>142</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Orisinalitas penelitian .....	12



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Profil pondok pesantren.....	89



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Gambar 3.1 .....	76



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya ini saya persembahkan:*

*Kepada Abuya dan Ibunda*

*Saudaraku tercinta.*



## MOTTO

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

(orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah  
(perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap  
Allah, supaya kamu mendapat rahmat QS:Alhujurat ayat 10)



## ABSTRAK

**A.Shofi Ubaidillah.** 2018. *Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Manajemen Konflik Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo* Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Prof.Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (II) Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag

**Kata kunci:** Peran Kepemimpinan Kiai, Bentuk dan Resolusi Konflik

---

Sebuah organisasi di mana berkumpulnya banyak SDM dan hanya dengan satu pemimpin dapat dipastikan terjadinya konflik-konflik. Konflik dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Sedangkan salah satu tugas penting dalam organisasi adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan, dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya kesatu arah tujuan. Maka peran kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren menjadi harapan penting mewujudkan resolusi konflik yang efektif dan efisien demi tercapainya visi misi.

Penelitian ini menfokuskan pada 3 hal yaitu; 1) Bagaimana bentuk-bentuk konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo, 2) Bagaimana strategi resolusi konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dan 3) Bagaimana Peran Kepemimpinan dalam resolusi konflik pondok Pesantren Tanjung Rejo.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Tehnik pengumpulan data menggunakan 1) wawancara, 2) observasi dan 3) dokumentasi. Adapun tahapan analisis data dilakukan dengan 1) penyajian data (*display data*) 2) reduksi data (*data reduction*) 3) *conclusion drawing/vervication*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) bentuk-bentuk konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo diantaranya a) konflik sosial, b) konflik ekonomi, c) konflik politik, d) konflik budaya, e) konflik tugas dan f) konflik organisasi. 2) Resolusi konflik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo adalah berusaha menciptakan kesadaran terhadap konflik yang terjadi dengan membangun komunikasi yang baik antarsesama diantara usaha yang dilakukan yaitu: a) *tabayyun*, b) *musyawarah*, c) *islah* dan d) *tarahhum*. 3) Peran kiai sebagai publik figur dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dilakukan dengan mengambil langkah yang bijak dan adil, memberikan keputusan terhadap konflik yang terjadi dengan tidak memberatkan sebelah pihak. a) sebagai *mediator*, b) sebagai *collector*, c) sebagai *informational*, dan d) sebagai *decision maker*.



## ABSTRACT

**A.Shofi Ubaidillah.** 2018. The Leadership Role of “Kyai” in Conflict Management Occurred in *Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo* Thesis of the Study of Islamic Education Management at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: (I) Prof.Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (II) Dr. H. Muhammad In’am Esha, M.Ag

**Keywords:** The Role of Islamic Leadership, Form and Conflict Resolution

---

An organization comprising multiple people with only one single leader can certainly cause various conflicts. These conflicts arise as a result of communication problems, personal relationships, or organizational structures. Whereas the important tasks in organization are to harmonize a group of different people, bring together a variety of interests, develop abilities, to achieve a series of shared goals. Therefore, the leadership role of “Kyai” is being a significant part to realize the effectivity and efficiency of conflict resolution.

This research focuses on three objectives, which are 1) How are the forms of conflict in Tanjung Rejo Mangaran Situbondo Islamic Boarding School, 2) What are the conflict resolution strategies in Tanjung Rejo Mangaran Islamic Boarding School Situbondo and 3) How is leadership role of “Kyai” in the conflict resolution of Tanjung Rejo Islamic Boarding School.

The method used in this study is qualitative with case study research. Data collection techniques using 1) Interviews, 2) Observations and 3) Documentation. The data analysis is presented by 1) data presentation 2) data reduction 3) conclusion drawing / verification.

The results of the study indicate that 1) Forms of conflict in Tanjung Rejo Mangaran Islamic Boarding School Situbondo are a) social conflicts, b) economic conflicts, c) political conflicts, d) cultural conflicts, e) task conflicts and f) organizational conflicts. 2) Conflict resolution carried out by the Tanjung Rejo Mangaran Islamic Boarding School Situbondo is trying to create more awareness of the conflicts by developing good communication, namely: a) *Tabayyun*, b) *Musyawah*, c) *Islah* and d) *Tarahhum*. 3) The role of *Kyai* as a public figure in conflict management at the Tanjung Rejo Mangaran Islamic Boarding School in Situbondo is solved by taking a wise and fair course by positioning himself as a) Mediator, b) Collector, c) Informer, and d) Decision Maker.

## تلخيص

أحمد صافي عبيد الله، ٢٠١٨، بدور قيادي في إدارة الصراع كياي في المعهد تأنجوع راجا ماعاران سيتوبونندو، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف: (١) الاستاذ الدكتور الحاج بحرالدين (٢) الدكتور الحاج محمد إنعم ايسا، الكلمة الرئيسية: الأدوار القيادية، وأشكال وحل الصراعات

منظمة حيث يمكن جمع الكثير من الموارد البشرية ومع زعيم واحد فقط ديباستيكان حدوث الصراعات. الصراع في المنظمة التي تكبدتها نتيجة لمشكلة في الاتصال، والعلاقة، وبنية الشخصية أو التنظيمية. بينما يعتبر من المهام الهامة في أوجانسيسي مينغارمونيسكان مجموعة من الناس من مختلف، الجمع بين مختلف المصالح، والاستفادة من المهارات التي نظرت باتجاه الهدف. ثم دور قيادي داخل بيزانترين كياي أن تصبح مهمة حل المنازعات يجسد الأمل في أن فعالية وكفاءة من أجل تحقيق الرؤية والرسالة.

تركز البحوث على ٣ أشياء هي؛ كيف يتعارض ١ الأشكال التي في الصعود إلى المدارس الرأس ريو مانجانران، ٢ سيتوبونندو) وكيف المدارس استراتيجيات لحل الصراعات التي في الصعود سيتوبونندو مانجانران ريو الرأس (٣) كيف هو دور كيميمينان في القرار مدارس داخلية الصراع ريو الرأس. وكانت الأساليب المستخدمة في هذه البحوث النوعية مع هذا النوع من الدراسات الفردية. أساليب جمع البيانات باستخدام (١) مقابلة، (٢) المراقبة و (٣) وثائق. أما بالنسبة لمراحل البيانات يتم تحليل مع عرض تقديمي (١) من البيانات (عرض البيانات) (٢) الحد من البيانات (بيانات الحد) (٣) النتيجة الرسم/فيرفيكاتيون.

وأظهرت النتائج ذلك ؛ (١) اشكال النزاعات في المعهد تأنجوع راجا ماعاران سيتوبونندو يتضمن: نزاع اجتماعيه، نزاعات اقتصاديه، نزاعات سياسيه، نزاعات ثقافيه، تنازع الواجب رسم ونزاع من التنظيم. (٢) وتحاول تسويه النزاعات التي تجريها المدارس الداخلية خلق الوعي بالنزاع الذي يحدث مع التواصل الجيد بين الزملاء بين العمل المنجز ، وهم: التبين ، والترحم ، والتوفيق ، والمداومات. (٣) ادوار كياي كما الشخصيات العامة في المعهد تأنجوع راجا ماعاران سيتوبونندو في أداره الصراعات في يتم عن طريق اتخاذ الحكمة ونزيهة العادلة ، وإعطاء قرار ضد الصراع مع عدم تجريم بجانب الأطراف. (١) كوسيط ، (ب) كجامع ، (ج) كمعلومات ، و (د) كصانع القرار.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Masalah

Kehidupan manusia tidak akan pernah lepas dari apa yang disebut *konflik* sebab konflik merupakan sunnatullah yang berada pada manusia dengan sifat-sifat yang dimilikinya. Konflik adalah bentuk perasaan yang tidak beres yang melanda hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain.<sup>1</sup> Konflik dapat memberi dampak secara positif fungsional sejauh ia memperkuat kelompok dan secara negatif fungsional sejauh ia bergerak melawan struktur.<sup>2</sup> Istilah konflik secara etimologis berasal dari bahasa latin “con” yang berarti bersama dan “fligere” yang berarti benturan dan tabrakan. Dengan demikian, “konflik” dalam kehidupan sosial berarti benturan kepentingan, keinginan, pendapat, dan lain-lain yang paling tidak melibatkan dua pihak atau lebih.<sup>3</sup>

Konflik juga diartikan sebagai suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain di mana hal ini dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi. Hal ini sejalan dengan pendapat Morton Deutsch, seorang pionir pendidikan resolusi konflik yang menyatakan bahwa dalam konflik, interaksi

---

<sup>1</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997), hal. 128.

<sup>2</sup> Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), hal. 115.

<sup>3</sup> Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress; Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*, (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hal. 2

sosial antar individu atau kelompok lebih dipengaruhi oleh perbedaan daripada oleh persamaan.<sup>4</sup>

Konflik didefinisikan sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan di mana setidaknya salah satu dari pihak-pihak tersebut menyadari perbedaan tersebut dan melakukan tindakan terhadap tindakan tersebut. Implikasi dari definisi konflik di atas adalah: Konflik dapat terjadi di dalam atau di luar sebuah sistem kerja peraturan. Konflik harus disadari oleh setidaknya salah satu pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Keberlanjutan bukan suatu hal yang penting karena akan berhenti ketika suatu tujuan telah tercapai. Tindakan bisa jadi menahan diri dari untuk tidak bertindak.<sup>5</sup>

Dalam kaitannya dengan perbedaan, Rasulullah bersabda bahwa perbedaan adalah rahmat, artinya perbedaan tersebut sangat baik bagi umat manusia karena perbedaan akan memberikan manfaat yang besar bagi manusia. Perbedaan adalah rahmat maka harus diupayakan bahwa setiap ada perbedaan antara manusia harus senantiasa diupayakan untuk memberikan manfaat bagi umat manusia. Sebagai mana Allah SWT berfirman dalam surah Hud: 118:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (١١٨)

*Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat. (QS Hud:118).*<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Bunyamin Maftuh, *Pendidikan Resolusi Konflik*, (Jakarta: 2005), hal. 47.

<sup>5</sup> Salam; *Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i*. Vol. II No. 1 Juni 2015. ISSN: 2356-1459 - 2

<sup>6</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Darussunnah, 2015).

Diperjelas dengan sabda Rasulullah SAW yang berarti “*Perbedaan pendapat umatku adalah Rahmat*”.<sup>7</sup>

Berdasarkan sabda Rasulullah tersebut Islam mengajarkan agar umat manusia mengembangkan konflik fungsional (konstruktif) dan bukan konflik disfungsional (destruktif). Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu jangan sekali-kali kamu termasuk orang-orang yang ragu (QS. Al-Baqarah [2]: 147). Karena kebenaran datangnya hanya dari Allah Swt, yang telah dilaksanakan seluruhnya dan sepenuhnya oleh Rasulullah Saw. Maka sudah menjadi konsekuensi logis bagi individu atau kelompok, jika mempunyai perbedaan atau konflik senantiasa dikembalikan kepada Alquran dan al-Hadits jika mengalami kesulitan dalam mengelola konflik tersebut.<sup>8</sup>

Konflik memiliki banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria, sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait konflik, dan subsatansi konflik. Jenis konflik dilihat berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu konflik personal dan konflik interpersonal (terjadi dalam organisasi). Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan. Konflik personal terdiri dari konflik pendekatan kependekatan, konflik menghindar ke menghindar, konflik pendekatan ke menghindar. Sedangkan konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi

---

<sup>7</sup> Al-Suyuti, *Al-Jami'us Shogier*, (Lebanon : Darul kutub islamy,1997), Hal. 52

<sup>8</sup> Hal ini diperintahkan oleh Allah Swt dalam (QS. An Nisa' [4] : 59), yang artinya wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

didalam suatu organisasi yang memiliki tujuh bentuk macam, yakni konflik antar manajer, konflik antar pegawai dan menejernya, konflik industrial, konflik hubungan antarkelompok kerja, konflik antar anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya, konflik interes, konflik antar organisasi dan pihak luar organisasi. Jenis konflik yang memiliki ciri konflik personal dan interpersonal adalah konflik kepentingan<sup>9</sup>.

Sebuah organisasi di mana berkumpulnya banyak SDM dan hanya dengan satu pemimpin dapat dipastikan terjadinya konflik-konflik. Sedangkan salah satu tugas penting dalam organisasi adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan, dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya kesatu arah tujuan. Sesuatu yang tidak dapat dihindari dari proses pengorganisasian dan pelaksanaan struktur organisasi adalah konflik dalam organisasi.<sup>10</sup>

Hal ini sebagaimana yang disebutkan Robbin, bahwa:” konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari”. Hal ini dimungkinkan karena konflik berakar dari karakteristik struktural maupun kepribadian yang tidak cocok dalam organisasi, sumberdaya organisasi umumnya tidak melimpah, pegawai sebagai anggota organisasi mempunyai kepentingan serta pandangan yang beraneka ragam sehingga konflik merupakan realitas yang tidak berhenti dalam organisasi.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Wirawan, *Konflik Dan Manajmeen Konflik Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*. (Jakarta: PT Salemba Humanika, 2010), hal. 55

<sup>10</sup> Stephen P Robbins, *Organization Behavior*. Prentice-hall, inc, Engelwood Cliff, (New Jersey: usa. 1993), hal. 45.

<sup>11</sup> Stephen P Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-hall, inc, Engelwood Cliff, (New Jersey: usa. 1990), hal. 450.

Konflik dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Handoko menyatakan bahwa penyebab penyebabnya yaitu: pertama komunikasi sebagai contoh salah pengertian berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimenegerti atau informasi yang tidak komprehensif serta gaya individu manajer yang tidak konsisiten. Kedua pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan- kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untk memperebutkan sumber daya sumber daya yang terbatas, atau saling bergantung dua atau lebih kelompok dalam kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka. Ketiga pribadi sebagai contoh adanya ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai social pribadi karyawan dengan prilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai dalam presepsi.<sup>12</sup> Konflik ini tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis.<sup>13</sup>

Konflik merupakan salah satu perhatian serius para pakar manajemen, sejumlah pakar berpendapat bahwa konflik merupakan elemen penting dari kepemimpinan dan manajemen, Robert R Blake dan Anne A McCanse berpendapat bahwa elemen kepemimpinan adalah penyelesaian konflik (Conflict solving), inisiatif (initiatif), penyelidikan(inquire), advokasi/pembelaan, pengambilan keputusan (decesion making) dan kritik

---

<sup>12</sup>Handoko T. Hani, *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE,1995),hal.345.

<sup>13</sup>Winardi, *Manajemen Konflik,(perubahan dan Pengembangan)*. (Bandung: Mardar Maju,1994),hal 6.

(critique). Mereka memberikan perhatian besar terhadap konflik dan manajemen konflik dalam teori kepemimpinannya.<sup>14</sup>

Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam sebuah organisasi. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Kegagalan seseorang pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang antiproduktif dan destruktif. Tanggung jawab pemimpin adalah untuk, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi, memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya memngembangkan diri dan memiliki prestasi tertinggi.oleh karena itu ukuran kapabilitas seorang pemimpin salah satunya dinilai dengan kemampuan dalam mengendalikan konflik.<sup>15</sup>

Dunia pesantren sarat dengan aneka pesona, keunikan, kekhasan dan karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki oleh institusi lainnya. Keunikan ini terlihat dari sistem organisasi. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kiai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.<sup>16</sup>

Sosok Kiai sebagai pemimpin dan Manajer dalam pesantren sangatlah berperan penting dalam proses keberlangsungan dinamika pendidikan di dalamnya, tetapi juga memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan spiritual

---

<sup>14</sup>Robert R Blake dan Anne A McCause, *Leadership Dilemmas:Grid Solution.*(Haousten:Tx: Gulf Publishing. 199), hal 234.

<sup>15</sup>Wirawan, *Konflik Dan Manajmeen Konflik Teori.*,,hal 125.

<sup>16</sup>Amir Hamzah Wirosukarto,et.al., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), Hal.5



masyarakat sosial. Kiai juga sering dijuluki kepemimpinan formal sebab ia mampu memobilisasi spiritualitas masyarakat, legimitasi kepemimpinan tersebut berdasarkan pengakuan masyarakat yang bersumber pada keahlian keagamaan, keturunan, kepribadian, kewibawaan atau dengan kata lain Kiai tampil di tengah masyarakat dengan kualitas karisma.<sup>17</sup>

Terlepas dari kekhasan pesantren dalam pendidikan didalamnya serta keunikan tatanan sosial yang dimilikinya, Pesantren juga memiliki kompleksitas konflik, yakni konflik organisasi berupa komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi, konflik personal dan interpersonal, proses pengambilan keputusan, kepemimpinan misalnya dan berbagai konflik dalam proses perkembangan resistensi keberadaannya. Namun salah satu permasalahan akan hal leadership dan perebutan kekuasaan yang banyak terjadi.<sup>18</sup> Pondok pesantren memiliki struktur organisasi dan kiai sebagai manajer dan pemimpin dengan otoritas penuh tidak bisa bebas dari konflik, sebab konflik yang menyelimuti pondok pesantren merupakan sebuah konsekuensi logis dari adanya sebuah interaksi antara dua pihak atau lebih. Terlebih figur sentral kiai misalnya, dalam pengambilan kebijakan pesantren yang sangat ditentukan olehnya akan menjadikan gejala timbulnya beberapa

---

<sup>17</sup>Masni Usman(Pesantren,Kiai dan Tarekat Dalam Transformasi Sosial) dalam buku Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Nusantara*, (Jakarta: Kencana Premedia Grup: Pustaka Firdaus, 2000),hal. 187.

<sup>18</sup>M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnoridlo, *Manajemen Pesantren*,(Jakarta:Divya Pustaka,2003), hal. 15.

konflik sehingga dapat menimbulkan ketidaksehatan organisasi dan kelembagaan pesantren.<sup>19</sup>

Keadaan manajemen yang demikian dipandang tidak ideal secara iklim organisasi modern, yang menuntut pelaksanaan demokratisasi, transparansi, akuntabilitas dan kebersamaan dalam pengelolaan sebuah organisasi. Disini sentralitas kiai sebagai pemimpin dan manajer yang berada didalamnya, berperan dalam pengendalian konflik dan membutuhkan manajemen konflik secara sistematis agar pesantren mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka menjadi urgen sebuah pola atau model penyelesaian manajemen konflik dalam lembaga pendidikan islam, tentu saja memiliki cara tersendiri dalam memahami konflik dan cara me manage konflik yang ada. Lembaga pendidikan islam seyogyanya harus mampu menjadi panutan sekaligus role model dalam menghadapi konflik. Kompleksitas konflik konflik yang terjadi dalam dunia pendidikan islam baik di pesantren maupun madrasah tentunya berbeda, hal ini kemudian menjadi tolak ukur dalam meningkatkan suatu lembaga pendidikan demi menghadapi tantangan arus globalisasi dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Wacana manajemen konflik dalam pesantren sudah seharusnya dimasifkan dan dikuasai oleh para pimpinan pesantren. Karena urgensi dalam pengelolaan organisasi kelembagaan yang dikelola adalah pencapaian tujuan organisasi dan mengharmoniskan pengelola kelembagaan pondok pesantren. Usaha inilah yang melatari adanya keinginan pengkajian Peran Kepemimpinan

---

<sup>19</sup>Mujamil Qomar, *Mengagas Pendidikan Islam*, (Bandung:Remaja Rosda Karya, 2014), hal.17.

dalam manajemen konflik dalam pondok pesantren. Pemilihan topik peran kepemimpinan dalam manajemen konflik pondok pesantren tanjung rejo sebagai objek ilmiah yang perlu dikaji secara empiris dan rasional.

Pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo merupakan pondok pesantren yang juga memiliki sistem organisasi, adanya dewan pengasuh yang juga melibatkan diri dalam struktur organisasi, adanya rangkap jabatan pengurus yayasan, tidak adanya rekrutmen dalam kepengurusan, dan penempatan jabatan tidak sesuai dengan kompetensi, terlebih kehadiran lembaga pesantren yang berada ditengah masyarakat harusnya diapresiasi dan didukung namun pada realitanya justru menjadi polemik dilingkungan masyarakat. Salah satu yang nampak dari proses pendidikan yang ada didalamnya adalah bahasa untuk berkomunikasi dalam kegiatan belajar mengajar, kurikulum yang berbeda dengan kurikulum pesantren dilingkungan masyarakat situbondo, dan konflik sosial politis. Faktor konflik konflik yang berada di pondok pesantren tanjung rejo ini yang kiranya perlu dikaji.

Fakta yang demikian ini menjadi sebab dalam pengkajian sebuah peran kepemimpinan dalam manajemen konflik di pesantren tanjung rejo mangaran situbondo.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan paparan pemikiran yang tertuang dalam konteks penelitian tersebut, maka permasalahan penelitian ini penulis akan membahas dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk-bentuk konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo?
2. Bagaimana strategi resolusi konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo?
3. Bagaimana Peran Kepemimpinan dalam resolusi konflik pondok Pesantren Tanjung Rejo?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam sebuah penelitian, tujuan merupakan hal yang sangat penting, adapun tujuan dari penelitian kami sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bentuk-bentuk konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.
2. Untuk menganalisis strategi resolusi konflik yang berada di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.
3. Untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam resolusi konflik pondok Pesantren Tanjung Rejo

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian harus memuat dua hal yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Manfaat teoretis adalah kegunaan hasil penelitian terhadap pengembangan keilmuan. Manfaat praktis adalah kegunaan hasil penelitian untuk kepentingan masyarakat penggunanya.<sup>20</sup> Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>20</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Tesis, Disertasi, dan Makalah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (Malang, 2015)*, hlm. 52.

## **1. Manfaat teoritis**

### **a. Bagi Pembaca**

Bagi pembaca, manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan bacaan untuk memperkaya pengetahuan dalam bidang Manajemen Konflik Pondok Pesantren.

### **b. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, manfaat penelitian ini adalah sebagai amal sholih dan bahan bacaan di perpustakaan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

### **c. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan nuansa baru bagi pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai alternatif untuk mencari solusi atas masalah-masalah yang tengah muncul terutama yang berkaitan dengan Manajemen Konflik Pondok Pesantren.

## **2. Manfaat Praktis**

Bagi kami hasil penelitian ini adalah sebagai bahan masukan untuk mengembangkan sikap ilmiah, sebagai tambahan pengalaman, dan sebagai motivasi untuk meneliti lebih lanjut.

### **a. Bagi Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Dengan adanya penelitian ini, pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo khususnya sangat berterima kasih, karena dengan adanya penelitian ini Memberikan Pemahaman Pengelolaan Konflik Yang

berada di Tanjung Rejo Mangaran Situbondo. Penelitian ini bisa digunakan untuk rujukan pengetahuan di pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dan juga penelitian ini bisa digunakan sebagai dokumentasi Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.

b. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dengan adanya penelitian ini bisa membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu Manajemen Pendidikan Karena dalam penelitian ini ada manfaat dan kelebihan seseorang dalam Mengelola Konflik dalam Pondok Pesantren.

c. Bagi Masyarakat Awam

Penelitian ini bisa sebagai pondasi pemahaman dan dotrin pengetahuan tentang pengendalian Konflik dalam kelembagaan pondok pesantren.

**E. Orisinalitas Penelitian**

Orisinalitas bertujuan untuk melihat perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dan peneliti sebelumnya. Langkah ini dimaksudkan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap kasus-kasus yang sama. Di samping itu pula dapat diketahui sisi-sisi mana saja yang membedakan peneliti dan penelitian sebelumnya. Hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai pendukung. Ada beberapa penelitian maupun tulisan yang secara umum berkaitan dengan penelitian yang penulis paparkan.

Pertama, penelitian yang dilakukan Ajang Kusuma dengan judul *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang* pada tahun 2012. Penelitian ini dibuat untuk memenuhi tugas akhir doktoral (desertasi). Dalam penelitian tersebut peneliti mengenai bagaimana peran Rektor dalam mengelola konflik dan bagaimana peranannya. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa rector sebagai top manajemen pada universitas tersebut berperan sebagai penengah dan mediator dalam menghasilkan keluaran konflik.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Firotullah mahasiswa pascasarjana Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2013. Dengan judul *Implementasi Manajemen Konflik dalam Mencari Solusi Perbedaan Pendapat (Belajar dari Kisah Nabi Musa dan Nabi Khidir pada surat Al-Kahfi ayat 60-82)*. Penelitian ini membahas bagaimana pola interaksi konflik dan resolusi konflik yang dijelaskan pada surat alkahfi ayat 60-82. Adapun hasil penelitian ini adalah pola interaksi konflik yang terjadi pada Nabi Khidir dan Nabi Musa bermotif karena adanya ketidak fahaman Nabi Musa atas tindakan Nabi khidir dan strategi nabi Khidir dalam memngelola ketidak setujuan Nabi Musa atas tindakan beliau adalah dengan musyawarah dan mempersamakan presepsi atas tindakan yang dilakukan Nabi Khidir.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Dedi Eko Riyadi dengan judul *Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Budaya Pesantren studi Multisitius Pondok Pesantren Al-Is'as Kelabaan Sumenep dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang*. Penelitian Ini dilakukan pada tahun 2015 dalam upaya

memenuhi gelar Magister di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini membahas mengenai bagaimana upaya kiai dalam membangun budaya pesantren. Adapun hasil penelitian ini adalah upaya membudayakan yang dilakukan kiai di pondok Pesantren Al-Is'as di Sumenep Madura dengan memberi contoh kepada SDM nya dengan selalu mengajak sholat berjamaah berdzikir dan bersilatullah. Dan juga berupaya mengharmoniskan keragaman SDM dengan selalu diadakannya musyawarah rutin tiap bulannya. Sedangkan Budaya Yang diakukan kepemimpinan kiai di pondok pesantren Miftahul Huda adalah dengan mendorong untuk selalu menjadi insan Ibadurrohman dengan ciri-ciri rajin ibadah malam, betaqwa kepada allah selalu berdzikir, suka bertaubat, tidak memberikan kesaksian palsu, menjaga kehormatan diri dan mampu membina rumah tangga dan anak cucu. Penelitian ini memfokuskan bagaimana upaya kiai dalam membangun budaya pesantren.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nafi'an dengan judul *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Keefektifan Guru Tersertifikasi (Studi Multikasus di MIN Kalibalik dan MI Kutosari Kabupaten Batang Jawa Tengah*. Penelitian ini ditulis untuk memenuhi gelar magister pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim pada tahun 2012. Penelitian ini berupaya menelusuri bagaimana bentuk peran kepala sekolah dalam membangun budaya efektif pada guru yang tersertifikasi. Adapun hasil dari peneitian ini ialah masing-masing kepala sekolah memainkan peran beraneka ragam di MIN Kalibalik



kepalasekolah memainkan peran kekuasaan untuk selalu memotivasi dan memabangun hubungan personal dengan guru dengan baik sedangkan peranan kepala sekolah di MI Kutosari memainkan peran dalam upaya membangun keefektifan kinerja guru yang tersertifikasi dengan memberikan tauladan dan keikhlasan dalam bekerja serta memberikan pendampingan yang terus menerus kepada para guru.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah pada tahun 2014. Penelitian ini dilakukan untuk menyelesaikan tugas akhir studi doktoral di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim dengan judul *Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Multisitius di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Amanatul Ummah*. Penelitian ini mengkaji bagaimana peran kepala sekolah yang visioner terhadap upaya meningkatkan mutu pendidikan. Adapun hasil penelitian disertasi tersebut peranan masing-masing kepala sekolah di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Amanatul Ummah yakni selalu berupaya mengembangkan SDM, melakukan Inovasi pembelajaran dan selalu menanamkan perwujudan visi misi sekolah kepada seluruh SDM.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel I**  
**Tabel Orisinalitas Penelitian**

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Ajang Kusuma, <i>Peran kepemimpinan dalam Manajemen Konflik Studi kasus di Uin Malang</i> . Desertasi Program Doktor Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang. 2012	Persamaan penelitian ini terletak pada peran kepemimpinan dalam manajemen konflik. dengan sumber data top manajer	Objek penelitian yang berbeda terfokus kepada Peran Kepemimpinan Pada Universitas Islam Negeri Malang.	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada peranan kepemimpinan Kiai pada pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dalam Manajemen Konflik .
2	Dedi Eko Riyadi, <i>Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Budaya Pesantren Studi Multisitus Pondok Pesantren Al-is'as kelabaan sumenep dan Pondok Pesantren Miftahu Huda Malang</i> . Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam Uin Malang. 2015	Persamaan penelitian ini kiai sebagai sumber data dan metode penelitian yang sama	Penelitian ini lebih fokus terhadap Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Budaya Pesantren	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada peranan kepemimpinan Kiai pada pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dalam Manajemen Konflik .
3	Moh Hafidz Firotoullah. <i>Implementasi Manajemen Konflik dalam mencari solusi perbedaan pendapat (belajar dari kisah Nabi Musa dan Nabi Khidir surat Al Kahfi ayat 60-82)</i> . Tesis	a. Persamaan pada penggunaan Manajemen Konflik	Perbedaan pada objek dan metode penelitian. <i>Implementasi Manajemen Konflik dalam mencari solusi perbedaan</i>	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada peranan kepemimpinan Kiai

	Magister Manajemen Pendidikan UIN Malang.		<i>pendapat (belajar dari kisah Nabi Musa dan Nabi Khidir surat Al Kahfi ayat 60-82).</i>	pada pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dalam Manajemen Konflik .
4.	Nurul Hidayah, Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Multisitus di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya. Disertasi program doktoral UIN malang 2014.	a.persamaan terletak pada analisa mengenai peran kepemimpinan	a. perbedaan terletak pada objek penelitian , tentang kepemimpinan visioner dalam meningkatkan Mutu	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada peranan kepemimpinan Kiai pada pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dalam Manajemen Konflik .
5.	Nafi'an. <i>Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Keefktifan Guru Tersertifikasi</i> (studi Multi Kasus di MIN Kalibalik dan MI Kutosari Kab, Batang Jawa Tengah. Tesis magister Manajemen Pendidikan Islam UIN malang, 2012.	a.persamaan pada kajian pustaka mengenai peran kepemimpinan	a. Perbedaan terletak pada variabel (x <i>Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah</i> ) dan variabel (y <i>dalam Meningkatkan Keefktifan Guru Tersertifikasi</i> ).	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada peranan kepemimpinan Kiai pada pondok pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dalam Manajemen Konflik .

Penelitian kami berbeda dengan penelitian tersebut, dimana penelitian kami berupaya mengkaji tentang bagaimana peran kepemimpinan di pondok pesantren tanjung rejo kec mangaran kabupaten siitubondo. Penelitian kami menggunakan metodologi penelitian kualitatif deskriptif dengan objek kiai sebagai sumber data primer dalam mendapatkan data ,adapun latar penelitian berada di desa tanjung glugur kecamatan mangaran kabupaten situbondo. Penelitian ini berupaya memahami bagaimana peran kiai dalam mengelola beraneka konflik yang ada di pondok pesantren tanjung rejo tersebut, dan berupaya mendeskripsikan bagaimana strategi resolusi konflik yang disusun. Oleh karenanya penelitian ini tak lepas dari kajian peneltian terdahulu yang memiliki beberapa kesamaan dan beberapa perbedaan.

#### **F. Defisini Istilah**

Upaya dalam menyamakan presepsi dan menghindari adanya pemahaman istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut:

##### **1. Peran Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan merupakan sifat yang melekat pada manusia yang dimana seseorang tersebut mampu menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, menasehati, membimbing, membangun, menyuruh, melarang, dan bahkan menghukum jika hal itu perlu dilakukan. Adapun peranan dari sebuah kepemimpinan ialah memastikan, mengerakkan anggota, agar mampu mencapai visi misinya dengan selalu berinovasi, membangun sebuah kepercayaan dan memberikan teladan.

## 2. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah gabungan dari dua unsur kata yaitu manajemen dan konflik. Konflik yang berasal dari bahasa latin *configere* yang bermakna saling memukul. Konflik diartikan sebuah pertentangan yang terjadi diantara dua pihak yang saling bergantung, saling mempengaruhi. Konflik ini sangat tergantung pada objek konflik. konflik dapat bersifat membangun dan merusak sebuah organisasi sehingga sangat diperlukan guna selalu memberikan inovasi dan perubahan baik pada individu dan organisasi . sedangkan manajemen bermakna proses pengorganisasian secara terencana terukur dan produktif. Sehingga Manajemen konflik dapat dipahamisebagai pengetahuan dan wawasan mengenai bagaimana konflik harus dikelola dan dirawat agar konflik dapat menghasilkan, menguntungkan atau bahkan harus ditinggalkan. Upaya-upaya pengelolaan konflik harus disusun secara sadar agar tercapaian keluaran konflik yang diharapkan.

## 3. Strategi Resolusi konflik

Strategi Konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Resolusi Konflik adalah proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik. Adapun strategi resolusi konflik ialah proses dalam tahapan pencapaian dan keluaran konflik dengan beragam cara yang disusun secara terencana.

Secara keseluruhan definisi dari Peran kepemimpinan dalam manajemen konflik adalah upaya seorang pemimpin mengakomodir dan mengorganisir konflik dengan kuasa yang dimiliki pemimpin dengan beraneka cara yang digunakan untuk mendapatkan sebuah keluaran konflik yang berguna untuk pengembangan dan perbaikan sebuah organisasi.



## BAB II

### KAJIAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK

#### A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Di lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain.

Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer, dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang.<sup>21</sup>

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan sangat diperlukan dalam segala hal, baik memimpin diri sendiri maupun memimpin suatu lembaga. Hal-hal yang saling berhubungan dengan kepemimpinan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok, tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi. Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 1.

<sup>22</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 17.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>23</sup> Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.<sup>24</sup> Menurut Soepardi dalam kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalaupun perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>25</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang definisi kepemimpinan, maka penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang atau kelompok agar bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien .

## 2. Tipologi Kepemimpinan

Dari sekian banyak pemimpin mayoritas dari mereka memiliki cara berbeda untuk menempuh tujuan pendidikan meskipun pada dasarnya memiliki prinsip-prinsipnya tidak jauh berbeda. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah memiliki ciri khas serta gaya

<sup>23</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), hal.107.

<sup>24</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 88.

<sup>25</sup>Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi* ,(Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 2002). Hal 88.



kepemimpinandengan menyertakan karakter yang ada dalam pribadi mereka sendiri yang selanjutnya disebutkan dalam tipologi kepemimpinan.

Ada beberapa tipe kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan Otoriter

Tipologi kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator, dimana seorang memimpin dalam menggerakkan organisasi atau bawahannya dengan cara memaksa kelompok. Namun keuntungan dari kepemimpinan otoriter ini yaitu, pemimpin dapat dikontrol dan pekerjaan dapat berjalan dengan baik hal ini disebabkan karena segala hal yang berkenaan dengan organisasi berada di bawah satu kendali yaitu di tangan pemimpin.

b. Kepemimpinan pseudo-demokratis

Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “topeng” ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada bawahannya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.<sup>26</sup>

c. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Kepemimpinan model ini sifatnya memberikan kebebasan penuh kepada bawahan. Bawahan bebas berbuat apapun dan mengeluarkan ide

---

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *Teori & Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 27-45.

sesuai dengan keinginannya, pemimpin tidak pernah memberikan kontrol atau koreksi.

#### d. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dikatator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula.<sup>27</sup>

Setiap pemimpin memiliki cara masing - masing untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang mereka pimpin. Ada yang memimpin secara demokratis, memimpin secara bebas (*Laissez Faire*), memimpin dengan cara berpura-pura demokratis (pseduo-demokratis), dan memimpin secara otoriter.

Dari penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan dalam penerapannya saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

### 3. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Kiai adalah figur pemimpin, baik di Pesantren maupun di masyarakat. Di Pesantren baru berdiri kiai merupakan pendiri, pemilik, dan pengasuh pesantren sehingga kiai secara otomatis dan tradisional menjadi pemimpinnya. Sedangkan dimasyarakat kiai juga menjadi pemimpin spiritual tetapi merambah jauh sebagai macam “konsultan” masalah-

---

<sup>27</sup>Sondang P. Siagian, *Teori & Praktik Kepemimpinan...*, hal. 27-45.

masalah social, individual, kesehatan, pembangunan hingga masalah perjodohan.

Di kalangan pesantren, kepemimpinan kiai ini menurut prespektif santri dan pengikutnya mungkin dipandang secara subjektif sebagai tipe kepemimpinan terbaik dengan alasan alasan tertentu namun jika ditinjau dengan parameter kepemimpinan modern dan tuntutan masyarakat sekarang ini, ternyata kepemimpinan kiai tersebut menimbulkan masalah serius bagi kelangsungan dan kemajuan pesantren. Karena kiai sebagai figur dengan penuh otoritas dalam pengelolaan pesantren. Hal ini dapat menimbulkan perilaku atau kiprah kiai tidak terkontrol dan tidak ada pihak yang lain yang mengontrol sehingga dapat membahayakan keberlangsungan dan kemajuan pesantren ditengah persaingan global.<sup>28</sup> Selama ini kepemimpinan di Pesantren lazimnya bercorak alami, pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap.<sup>29</sup> Hanya ada kebiasaan bahwa kiai yang paling tua adalah pemegang otoritas penuh dalam kepemimpinan pondok pesantren. Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di Pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak ke menantu ke cucu atau ke santri senior. Artinya ahli waris pertama adalah anak lai-laki, yang senior dan dianggap cocok oleh kiai dan masyarakat untuk menjadi kiai, baik dari segi kealimannya (moralitas/akhlak) maupun dari segi kedalaman ilmu

---

<sup>28</sup>Mujamil Qomar. *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Rosda karya. 2014), hal. 16.

<sup>29</sup>Martin Van Brunnessen, *Konjungtur Social Politik di Jagat NU paskah Khittah 26: Pergulatan Nu decade 90-an*, dalam karya Ellyasa KH Darwis, *Gus Dur dan Masyarakat Sipil*,(Jakarta: Lkis,1994), hal 78-79.

agamanya. Jika hal ini tidak mungkin, misalnya karena pendiri tidak punya anak laki-laki yang cocok untuk menggantikannya, maka ahli waris kedua adalah menantu, kemudian sebagai ahli waris ketiga adalah cucu. Jika semuanya tidak mungkin, maka ada kemungkinan dilanjutkan oleh bekas santri senior.<sup>30</sup>

Suksesi kepemimpinan pesantren sebagaimana digambarkan di atas, tidak hanya berlaku bagi pesantren yang berstatus sebagai yayasan, tetapi juga berlaku bagi pesantren-pesantren yang berstatus pribadi. Meskipun secara resmi sudah ada ketentuan bahwa ahli waris pendiri tidak dengan sendirinya menjadi pengganti.<sup>31</sup>

#### 4. Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren

Dari sekian banyak gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat gaya kepemimpinan, yaitu; Otoriter, Demokratis, Laissez faire (gaya bebas), dan Situasional.<sup>32</sup> Di dalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kiai) tersebut.

Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Menurut Mansur Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya

<sup>30</sup> Mujamil Qomar. *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Rosda karya. 2014), hal. 17

<sup>31</sup> Mujamil Qomar. *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Rosda karya. 2014), hal. 18

<sup>32</sup> Fred Fiedler, *Model kepemimpinan*. (Miftah Thoha, 2003)

kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan free rein leadership, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.<sup>33</sup>

Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kiai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kiai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kiai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.<sup>34</sup>

Dapat disimpulkan bahwa sosok kiai merupakan figur yang sangat berkuasa dan sentral, baik dimata masyarakat karena sebagai pembimbing kehidupan beragama dan para santri sebagai pendidik dan juga bisa berperan sebagai orang tuanya, hal ini dikarenakan sosok kiai memiliki nilai lebih dan karisma yang melekat pada kepribadian dan sikap sosialnya. Sehingga wajar jika dikatakan bahwa kebanyakan dari figur kiai memiliki

---

<sup>33</sup> Masyhud, Sulthon dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka, 2003), hal. 104.

<sup>34</sup> Stenbrink, Karel A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta : LP3S, 1986) hal, 80-87.

karisma yang kuat, berpengaruh dan sangat dihormati oleh masyarakat begitu pula para santri. Hal ini juga akan berdampak pada penghormatan anak turunya dan keluarganya.

## B. Manajemen Konflik

### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen atau disebut dengan pengelolaan diambil dari bahasa Inggris “*Management*” yakni dari kata kerja *to Manage* yaitu sinonim dari kata *to Hand* yang berarti mengurus, *to Control* yang berarti memeriksa dan *to Guide* yang berarti memimpin. Jadi apabila dilihat dari asal katanya (etimologi), manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin, atau membimbing.<sup>35</sup>

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi yang dikemukakan oleh Fridreck Taylor W adalah:

*“Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do in the best and cheapest way”.*<sup>36</sup>

Melalui dua pandangan diatas, maka manajemen dapat disebut sebagai keterampilan yang direncanakan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin dilakukan, dan mengawasi bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang mudah.

Singkatnya manajemen berarti proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan atau pengendalian. Dijelaskan juga bahwa sebelum mengungkapkan masalah manajemen ini ada faktor yang berhubungan erat yaitu administrasi merupakan kulit dari pada manajemen dan manajemen

<sup>35</sup> Mochtar Effendi, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1986), hlm. 9

<sup>36</sup> Fridreck Taylor W, *Scientific Management*, (New York: Happer and Breos, 1974), hal.. 2

adalah inti dari administrasi serta intisarinya lagi adalah kepemimpinan. Artinya baik buruknya manajemen suatu organisasi sangat tergantung pada proses administrasi kualitas kepemimpinan.

## 2. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses social antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.<sup>37</sup>

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai.<sup>38</sup>

Dari sini peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa konflik adalah suatu gejala social dimana seseorang, antar orang, kelompok dan antar kelompok, serta organisasi dan antar organisasi terjadi saling berbenturan atau ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai. Konflik atau perbedaan merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal berorganisasi tetapi hal ini juga sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam proses interaksi antara suatu

---

<sup>37</sup>Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress; Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*, hal. 15 (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hlm. 2

<sup>38</sup>Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm. 2

hal dengan hal lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian antara individu atau kelompok pelaksananya.

Dalam manajemen, apabila orang-orang yang bekerjasama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mencapai tujuan bersama, maka lumrah terjadi perbedaan-perbedaan pandangan yang menyebabkan terjadinya konflik.<sup>39</sup> Bukan hanya terjadi pada aspek social saja konflik itu terjadi, melainkan konflik juga bias terjadi dalam diri sendiri secara perseorangan, antara tujuan yang ingin dicapai dengan keadaan yang terjadi pada dirinya saat itu. Hal itu juga merupakan sebuah konflik.

Begitu pula dalam dunia pendidikan, konflik kerap terjadi antara individu guru, peserta didik, dan pejabat struktural yang termasuk dalam struktur organisasi tersebut juga tidak dapat dihindari terjadinya konflik. Banyaknya tugas kepala sekolah yang tidak sesuai dengan fungsi dan penghargaan sebagai guru yang diberitugas tambahan seringkali menimbulkan konflik, bahkan tidak sedikit yang menyebabkan stress.<sup>40</sup> Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah preventif secara tepat.<sup>41</sup>

Konflik sebagaimana diibaratkan wirawan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan,

---

<sup>39</sup>Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm,1.

<sup>40</sup> Pupun Sofiyati, Et.Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm.258

<sup>41</sup> Pupun Sofiyati, Et.Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm. 259



disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.<sup>42</sup>

Konflik dalam hemat peneliti adalah sebuah pertentangan yang berada dalam setiap individu, kelompok yang dapat menghambat sebuah tujuan dan juga merupakan sebuah keharusan yang harus ada, karena konflik jika disadari, dipahami dan dikelola akan menjadi sebuah transformasi dan restorasi bagi kehidupan manusia lebih baik, karena sifat dari konflik sendiri yang tumbuh seiring manusia tumbuh, namun sebaliknya jika konflik tidak disadari dan dikelola akan berdampak pada kerusakan dan kehancuran.

### 3. Bentuk-Bentuk Konflik

Bentuk konflik dalam organisasi beraneka ragam, dan dapat dikelompokkan sesuai dengan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait konflik, dan substansi konflik. Berikut beberapa bentuk-bentuk konflik.

#### a. Konflik Personal dan Konflik Interpersonal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau

---

<sup>42</sup> Pupun Sofiyati, Et.Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm.259

karena mempunyai kepribadian ganda.<sup>43</sup> Konflik ini terdiri atas beberapa bagian, antarlain sebagai berikut:

- 1) *Konflik pendekatan kependekatan*. Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternative yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya.
- 2) *Konflik menghindar ke menghindar*. Konflik yang terjadi karena harus memilih alternative yang sama-sama harus dihindari.
- 3) *Konflik pendekatan ke menghindar*. Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama.

Sedangkan konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik ditempat kerja. Konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh macam bentuk. Berikut adalah ketujuh macam bentuk tersebut.<sup>44</sup>

- 1) *Konflik antar manajer*. Bentuk konflik antar manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
- 2) *Konflik antara pegawai dan manajernya*. Konflik ini terjadi antara manajer dan bawahannya, hal yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung dari aktifitas organisasinya.
- 3) *Konflik hubungan industrial*. Konflik yang terjadi antar perusahaan dan para karyawan dengan serikat pekerja; serta konflik antar serikat

---

<sup>43</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hlm, 55.

<sup>44</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori Aplikasi, dan Penelitian)*, hlm, 58.

pekerja.

- 4) *Konflik antar kelompok kerja.* Setiap organisasi memiliki kelompok kerja yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi, yang mana kelompok kerja tersebut memiliki tanggung jawab yang berbeda untuk menciptakan tujuan organisasi dan saling terikat dan saling membutuhkan satu sama lain.
  - 5) *Konflik antara kelompok kerja dan kelompok kerjanya.* Suatu kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalamandan kepribadian. Semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi tim kerjanya.
  - 6) *Konflik interes.* Konflik yang bersifat individual dan interpersonal.
  - 7) *Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi.* Konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah , perusahaan dan perusahaan lainnya , perusahaan dan pelanggan , perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat, serta perusahaan dan masyarakat.<sup>45</sup>
- b. *Konflik Interes (Conflict of Interest)*

Jenis konflik yang mempunyai ciri konflik individual dan konflik interpersonal adalah *konflik kepentingan* atau *konflik interes*.<sup>46</sup> Konflik ini berkaitan dengan konflik dalam diri seorang individu dalam sistem social yang membawa implikasi bagi individu dan sistem sosialnya. *Konflik*

<sup>45</sup> Wirawan , *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hal. 55.

<sup>46</sup> Wirawan , *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hal. 57.

*interes* adalah suatu situasi konflik dimana seorang individu, pejabat atau mempunyai interes personal lebih besar dari pada interes organisasinya sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan (tujuan) system sosial. Sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan:

- a) *Pejabat* . Individu yang menduduki posisi, jabatan, serta actor dalam sistem social atau organisasi yang harus melakukan tugas tertentu dan melakukan peran tertentu dalam sistem sosialnya.
- b) *Kepentingan personal atau individual*. Kepentingan personal dari atau yang berkaitan dengan diri individu bias berupa kepentingan dirinya sendiri, keluarganya, temannya, atau organisasi lain yang berhubungan dengan dirinya.
- c) *Kepentingan personal jumlahnya lebih besar daripada kepentingan organisasi*. Kepentingan personal jumlahnya signifikan sehingga mempengaruhi dan memotivasi dirinya untuk bertindak yang menguntungkan kepentingan personalnya ketika melaksanakan tugasnya sebagai pejabat organisasi.

Konflik interes secara moral merusak kepercayaan yang diberikan organisai dan para anggotanya kepada pejabat yang melakukan konflik interes.<sup>47</sup>

### c. Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

*Konflik realistis* adalah konflik yang terjadi karena perbedaan dan

---

<sup>47</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori ,Aplikasi,dan Penelitian)*,, hlm, 59

ketidak sepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Dalam konflik jenis ini, interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidak sepahaman mengenai substansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh pihak yang terlibat konflik.<sup>48</sup>

Sedangkan *konflik nonrealistic* adalah konflik yang terjadi tidak berhubungan dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya. Penyelesaian perbedaan pendapat mengenai isu penyebab konflik tidak penting. Hal yang penting adalah bagaimana mengalahkan lawannya. Oleh karena itu, metode manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan, dan paksaan. Contoh jenis konflik ini adalah konflik karena perbedaan agama, suku, ras, bangsa yang sudah menimbulkan kebencian yang mendalam.<sup>49</sup>

#### d. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

Pendapat Deutch yang dikutip oleh Bernt dan Ladd menyatakan konflik destruktif adalah bentuk penanganan konflik dengan menggunakan acaman, paksaan, atau kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi diatas isu awalnya atau bisa dikatakan individu cenderung menyalahkan.<sup>50</sup>

Sedangkan Gottman dan Korkoff menyebutkan bahwa *konflik destruktif* yang meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas control),

---

<sup>48</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*..., hlm.59.

<sup>49</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*., hlm,60

<sup>50</sup> Estu Miyarso, *Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode*..., hlm. 7

*withdraw* (menarikdiri) dari situasi tertentu yang terkadang sangat menakutkan hingga menjauhkan diri ketika menghadapi konflik dengan cara menggunakan mekanisme pertahanan diri, dan *compliance* (menyerah dan tidak membela diri). Sedangkan *konflik konstruktif* yaitu *positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi. *Kompromi* adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat mengurangi tuntutan mereka agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sikap dasar untuk melaksanakan kompromi adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk merasakan dan memahami keadaan pihak lainnya dan sebaliknya, sedangkan *negosiasi* yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan dimasa mendatang.<sup>51</sup>

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu yang terlibat didalamnya. Konflik seperti ini misalnya terjadi pada dua remaja yang tidak dapat bekerjasama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan. Ada banyak keadaan dimana konflik dapat menyebabkan orang yang mengalaminya mengalami goncangan (jiwa). Selain itu juga banyak kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif, misalnya:

- a) Perasaan cemas/ tegang (stres) yang tidak perlu atau yang mencekam
- b) Komunikasi yang menyusut

---

<sup>51</sup>Adi Mardianto, Koentjoro, Esti Hayu Purmaningsih, 2000. Jurnal Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau dari Status Keikutsertaan dalam mengikuti Kegiatan Pecinta Alam Di Universitas Gajah Mada Yogyakarta, Universitas Gajah Mada.

c) Persaingan yang makin meningkat.<sup>52</sup>

Sedangkan konflik konstruktif merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut *reasoning* yaitu sudah dapat berpikir secara logis dalam penyelesaian masalah.

Konflik ini berkebalikan dengan konflik destruktif karena konflik konstruktif justru menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya.<sup>53</sup>

Manajemen konflik disebut konstruktif bila dalam upaya menyelesaikan konflik tersebut kelangsungan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik masih terjaga dan masih berinteraksi secara harmonis.<sup>54</sup>

Menurut peneliti macam-macam konflik dapat disederhanakan pembagiannya dari beberapa sudut. Pertama bagaimana konflik itu akan tumbuh dan berdampak. Kedua siapa pelaku konflik itu. Ketiga bagaimana motif timbulnya konflik dan bertujuan. Sehingga secara garis besar kami menyimpulkan macam-macam konflik dibagi dari bagaimana dan berkembang, siapa pelaku konflik dan bertujuan untuk apa konflik terjadi, yang terakhir bagaimana dampak konflik akan tumbuh paska dikelola.

#### 4. Pengertian Manajemen Konflik

<sup>52</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 61.

<sup>53</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hal. 62.

<sup>54</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hal. 63.

Menurut Criblin manajemen konflik adalah teknik yang dilakukan untuk mengatur konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara dalam menaksir atau memperhitungkan konflik.<sup>55</sup>

Hendricks berpendapat manajemen konflik adalah penyelesaian suatu konflik yang dapat dilakukan dengan cara mempersatukan dan mendorong tumbuhnya kreatif thinking. Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya integrating. Sedangkan Menurut Edelman, manajemen konflik adalah pengelolaan konflik secara sistematis, hal ini akan berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreatifitas dan produktivitas.<sup>56</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan.

#### 5. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang seringkali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya teknologi digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik

---

<sup>55</sup>Wahyudi & Akdon, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hal. 46

<sup>56</sup>Wahyudi & Akdon, *Manajemen Konflik...*, hal. 46



harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik:<sup>57</sup>

- 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.

## 6. Strategi Konflik

### a. Pengertian Strategi

Strategi sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam mencapai tujuannya, begitu juga dalam dunia bisnis. Biasanya istilah strategi digunakan dalam perang guna memenangkan pertempuran dengan lawannya, namun kali ini strategi juga dipergunakan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya. Adapun pengertian strategi ada beberapa tokoh yang mengemukakan pendapat diantaranya adalah Alfred Chandler mengemukakan strategi adalah penerapan sasaran dalam jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang di perlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.

Buzzel dan Gale sebagaimana dikutip oleh Panji Anoraga mendefinisikan strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumberdaya yang penting dan tidak dapat diganti dengan

---

<sup>57</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik...*, hlm. 132-133

mudah.<sup>58</sup> Strategi menurut Kenneth Andrew yang dikutip oleh panji anoraga adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini. Basu Swasta dan Irawan menyatakan bahwa strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut (perusahaan).<sup>59</sup>

Pengertian strategi menurut Chunningham dalam kutipan Djunaidi Ghoni menjelaskan bahwa strategi adalah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan,fakta,imajinasi dan asumsi untuk masa yang akan datang guna memvisualisasikan tujuan dan menformulasikan hasil yang diinginkan,urutan kegiatan yang diperlukan dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang selanjutnya akan digunakan dalam penyelesaian<sup>60</sup>.

Dari beberapa pengertian mengenai strategi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah proses perencanaan dalam mengelola sebuah keadaan dan mengantisipasi perubahan dimasa depan.

#### b. Pengertian Strategi Konflik

Strategi konflik merupakan proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk

---

<sup>58</sup>Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2004), hal. 339

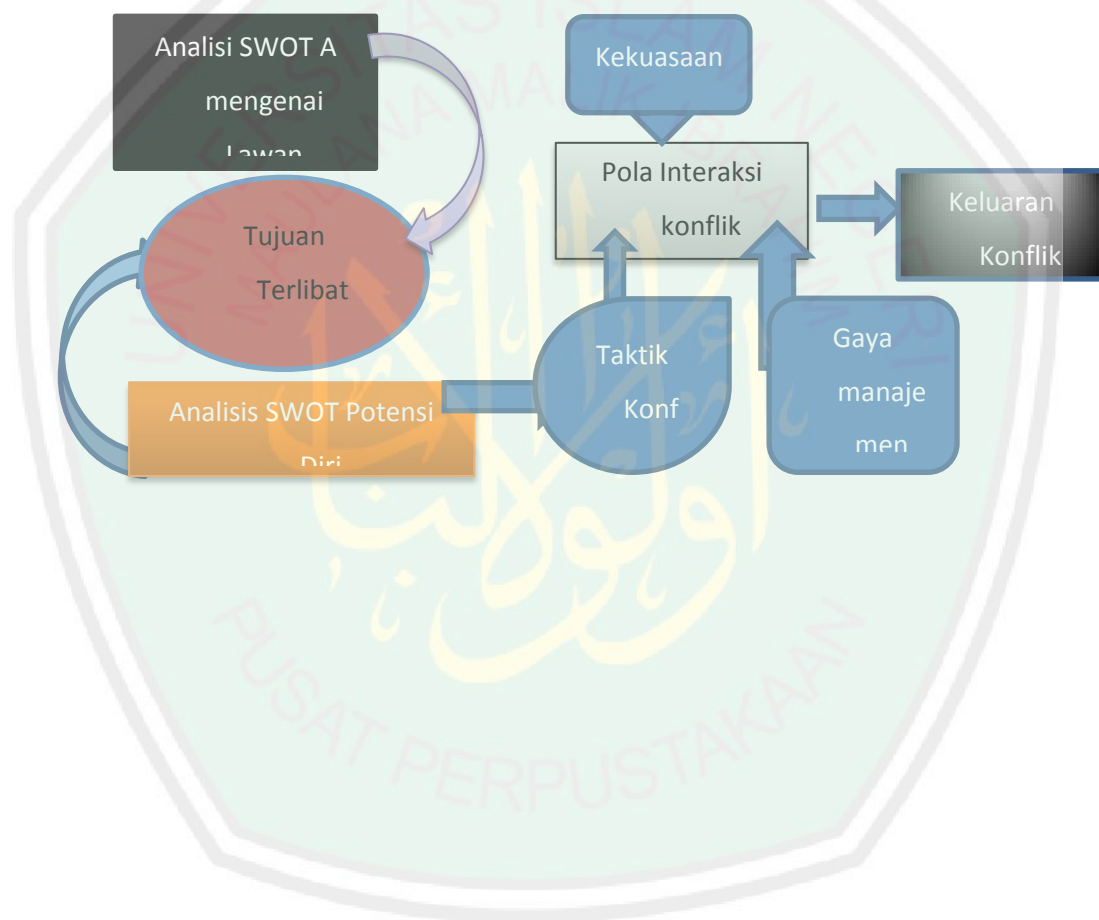
<sup>59</sup>Basu Swastha dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2005). hal. 4

<sup>60</sup>Djunaidi Ghoni,*Perencanaan Strategi Pendidikan*, (Malang: UIN Press),hal. 9.

mencapai keluaran konflik yang diharapkan.<sup>61</sup> Adapun langkah langkah penyusunan strategi konflik sebagai berikut:

1. Analisis Swot (strength, weaknes, opportunity dan treat) menegnai diri sendiri dan lawan konflik.
2. Menentukan tujuan konflik
3. Pola interaksi konflik.

Gambar dibawah ini merupakan proses manajemen konflik.<sup>62</sup>



<sup>61</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 146.

<sup>62</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 147.

Dalam merealisasikan strategi konflik, pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik konflik. Taktik konflik adalah teknik mempengaruhi lawan konflik untuk menghasilkan keluaran konflik yang diharapkan. Dalam menghadapi situasi konflik, pihak yang terlibat konflik dapat menggunakan berbagai taktik konflik secara berurutan atau secara bersama-sama. Disamping itu, taktik konflik dapat berubah setiap waktu tergantung situasi interaksi konflik.

Taktik konflik beraneka ragam digunakan sesuai keadaan konflik yang terjadi. Adapun taktik- taktik konflik sebagai berikut:

1. Taktik persuasife personal
2. Taktik legitimasi
3. Taktik permintaan inspirasional
4. Taktik mengooptasi
5. Taktik pertukaran
6. Taktik mencari teman atau koalisi
7. Taktik menahan diri
8. Taktik menangis dan mengimbau
9. Taktik mengancam
10. Taktik berbohong
11. Taktik mengulur waktu

## 7. Strategi Resolusi Konflik

### a. Pengertian Resolusi

Resolusi secara etimologi adalah keputusan, pemisahan, pemecahan.<sup>63</sup>  
Resolusi merupakan sebuah proses pemecahan sebuah masalah<sup>64</sup>.

#### b. Pengertian Resolusi Konflik

Resolusi Konflik adalah bagian dari manajemen Konflik, adapun makna dari resolusi konflik adalah proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik. resolusi konflik adalah suatu cara individu untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dengan individu lain secara sukarela. Resolusi konflik juga menyarankan penggunaan cara-cara yang lebih demokratis dan konstruktif untuk menyelesaikan konflik dengan memberikan kesempatan pada pihak-pihak yang berkonflik untuk memecahkan masalah mereka oleh mereka sendiri atau dengan melibatkan pihak ketiga yang bijak, netral dan adil untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik memecahkan masalahnya.<sup>65</sup>

Metode resolusi konflik adalah proses manajemen konflik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran konflik.<sup>66</sup>

#### c. Metode-metode Resolusi Konflik

Metode resolusi konflik sebagai proses yang digunakan dalam mengelola konflik untuk menghasilkan keluaran konflik sangat beraneka ragam dan lebih mudah dikelompokkan meliputi: 1. Pengaturan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. 2. Resolusi yang melibatkan pihak ketiga.

##### 1. Metode Resolusi konflik dengan Mengatur sendiri

<sup>63</sup>Risa Agustin, *Kamus Ilmiah Populer Lengkap*. (Surabaya: Serba Jaya, 2000), hal. 465.

<sup>64</sup>Wahyudi, *Manajemen Konflik Organisasi*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hal 143.

<sup>65</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 175.

<sup>66</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 177.

Dalam metode resolusi konflik pengaturan sendiri, pihak-pihak yang terlibat konflik menyusun strategi konflik dan menggunakan taktik konflik untuk mencapai tujuan terlibatnya konflik. Pihak-pihak konflik saling melakukan pendekatan dari negoisasi untuk penyelesaian konflik dan menciptakan pengeluaran konflik yang mereka harapkan. Pola interaksi konflik tergantung pada keluaran konflik yang diharapkan, potensi lawan konflik, dan situasi konflik. Tidak satu pola interaksi konflik yang terbaik untuk semua tujuan dan semua situasi konflik. Berikut beberapa pola interaksi konflik yang dapat memepengaruhi pengeluaran konflik (interaksi Konflik Win& lose solution, Meotde interaksi konflik win & win solution. Metode interaksi konflik menghindar, dan interaksi konflik mengakomodasi.<sup>67</sup>

Metode resolusi konflik melalui mengatur diri sendiri dapat menggunakan dua pola yakni

#### 1.1. Metode resolusi konflik tanpa kekerasan

Reoslusi konflik tanpa kekerasan adalah resolusi konflik yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dengan menggunakan kekerasan fisik, verbal dan no verbal untuk mencapai resolut konflik yang diharapkan.

#### 1.2. Metode Resolusi konflik dengan kekerasan

Resolusi konflik dengan kekerasan biasanya dipakai dalam iklim organisasi kekerasan apabila terjadi konflik. Kekerasan

---

<sup>67</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*),, hal.178.

dimaknai dengan perilaku pihak yang terlibat konflik yang bisa melukai lawan konfliknya untuk memenangkan konflik.<sup>68</sup>

Paparan mengenai metode resolusi konflik dengan mengatur diri sendiri dalam kesimpulan kami adalah upaya masing-masing pihak yang terlibat konflik secara sadar dan berkeinginan untuk mendapat jalan keluar dari konflik yang ditimbulkan. Baik dengan cara damai dan frontal.

## 2. Metode Resolusi konflik yang dengan orang ketiga

Intervensi pihak ketiga biasanya dipakai jika pihak-pihak yang terlibat konflik tidak mampu dalam menyelesaikan konflik dan konflik telah berlangsung lama dengan menghabiskan sumber-sumber yang dimiliki dan mengorbankan produktifitas organisasi.

Dalam keadaan seperti ini, intervensi pihak ketiga diperlukan. Intervensi pihak ketiga seringkali bermanfaat jika kedua belah pihak yang terlibat konflik tidak mampu menyelesaikan konflik. Adapun keputusan dari intervensi pihak ketiga dalam konflik yang terjadi tidak bersifat mengikat dan tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan mengenai konflik. Pihak ketiga biasanya dari lembaga mediasi, lembaga pemerintah dan lembaga arbitrase yang dibentuk oleh undang-undang. Oleh karenanya berikut beberapa metode resolusi intervensi pihak ketiga, (1.) Resolusi melalui pengadilan, (2).

---

<sup>68</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, ... hal.179

Resolusi konflik melalui proses atau pendekatan legalisasi.(3)

Resolusi konflik melalui proses administrasi.<sup>69</sup>

Peneliti menyimpulkan metode resolusi konflik dengan orang ketiga merupakan jalan terakhir dari upaya mendapatkan keluaran konflik, cara ini ditempuh dengan ada pihak diluar pelaku konflik yang ikut campur dalam upaya pencapaian konflik yang ada. Sebab upaya pencapaian keluaran konflik melalui metode diri sendiri tidak tercapai, dan memerlukan bantuan orang lain baik secara musyawarah yang diselenggarakan dan direncanakan bersama.<sup>70</sup>

### C. Pondok Pesantren

#### 1. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren secara etimologi berasal dari kata *santri* yang mendapat awalan *pe-* dan akhiran *-an* sehingga menjadi *pe-santria-an* yang bermakna kata "*shastri*" yang artinya murid. Sedang C.C.Berg berpendapat bahwa istilah *pesantren* berasal dari kata *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab-kitab suci agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku suci agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Pendapat lain mengatakan, kata *santri* berasal dari kata *Cantrik* (bahasa Sansekerta, atau mungkin jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan oleh Perguruan Taman Siswa dalam

<sup>69</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik(Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*,, hal.179-183.

<sup>70</sup>Wiriawan, *Konflik dan Manajemen Konflik(Teori, Aplikasi ,dan Penelitian)*,, hal.177.



system asrama yang disebut Pawiyatan.<sup>71</sup> Istilah santri juga ada dalam bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji. Terkadang juga dianggap sebagai gabungan kata *saint* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.

Menurut pendapat para ilmuwan, istilah pondok pesantren adalah merupakan dua istilah yang mengandung satu arti. Orang Jawa menyebutnya “pondok” atau “pesantren”. Sering pula menyebut sebagai pondok pesantren. Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang terbuat dari bamboo atau barangkali berasal dari bahasa Arab “*funduq*” artinya asrama besar yang disediakan untuk persinggahan. Sekarang lebih dikenal dengan nama pondok pesantren. Di Sumatra Barat dikenal dengan nama *surau*, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama *rangrang*.<sup>72</sup> Dari pengertian tersebut berarti antara pondok dan pesantren jelas merupakan dua kata yang identik (*memiliki kesamaan arti*), yakni asrama tempat santri, tempat murid atau santri mengaji.

Sedangkan secara terminology pengertian pondok pesantren dapat penulis kemukakan dari pendapat para ahli antara lain:

- a. M. Dawam Rahardjo memberikan pengertian pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam, itulah identitas pesantren pada awal perkembangannya. Sekarang setelah terjadi banyak perubahan dimasyarakat, sebagai akibat pengaruhnya, definisi di atas tidak lagi

<sup>71</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1977), hal. 20.

<sup>72</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 62

memadai, walaupun pada intinya nanti pesantren tetap berada pada fungsinya yang asli, yang selalu dipelihara ditengah-tengah perubahan yang deras. Bahkan karena menyadari arus perubahan yang kerap kali takterkendali itulah, pihak luar justru melihat keunikannya sebagai wilayah social yang mengandung kekuatan resistensi terhadap dampak modernisasi.<sup>73</sup>

b. Abdurrahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat dimana santri tinggal.<sup>74</sup>

c. Mahmud Yunus mendefinisikan sebagai tempat santri belajar agama Islam.<sup>75</sup>

d. Imam Zarkasyi, secara definitif mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan system asrama atau pondok, di mana kiai sebagai figure sentralnya, mesjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kiai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.<sup>76</sup>

e. Abdurrahman Mas'ud, mendefinisikan pesantren *refers to a place wherethsantri devotesmostofhisor hertime tolivein and acquire knowledge.*<sup>77</sup> mengacu pada tempat di mana para santri mencurahkan sebagian besar waktunya untuk Hisor hidup dan memperoleh pengetahuan.

<sup>73</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta:LP3ES,1994),hal.18

<sup>74</sup>Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta:LKIS, 2001), hal.17

<sup>75</sup>Muhammad Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*,(Jakarta: Hidakarya,1990), hal. 231.

<sup>76</sup>Amir Hamzah Wirosukarto,et.al., *KH.Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo:Gontor Press,1996), hal .5

<sup>77</sup>Ismail SM(ed), *Pendidikan Islam, demokrasi dan Masyarakat Madani*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2000). Cet ke-1,hal. 17.

Secara singkat pesantren bisa juga dikatakan sebagai laboratorium kehidupan, tempat para santri belajar hidup dan bermasyarakat dalam berbagai segi dan aspeknya. Definisi pesantren yang dikemukakan oleh Imam Zarkasyi (pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor) sama dengan definisi yang dikemukakan oleh Zamakhsyari Dhofier dalam menentukan elemen-elemen pesantren, seperti: Kiyai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran agama Islam. Walaupun sama dalam menentukan elemen-elemen pesantren, namun keduanya mempunyai perbedaan dalam menentukan materi pelajaran dan metodologi pengajaran. Zamakhsyari menentukan materi pelajaran pesantren hanya terbatas pada kitab-kitab klasik dengan metodologi pengajaran, yaitu sorogan dan wetonan.<sup>78</sup> Sedangkan Imam Zarkasyi tidak membatasi materi pelajaran pesantren dengan kitab-kitab klasik serta menggunakan metodologi pengajaran sistem klasikal (madrasi).<sup>79</sup>

Pesantren sebagai suatu lembaga keagamaan mengajarkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam, keadaan semacam ini masih terpusat pada pesantren-pesantren di Pulau Jawa dan Pulau Madura yang bercorak tradisional. Namun pesantren yang modern tidak hanya mengajarkan agama saja, tetapi juga mengajarkan ilmu-ilmu umum, ketrampilan dan sebagaimana yang kita ketahui pada Peranan Pondok Pesantren Gontor, yang sudah menerapkan sistem dan metode yang menggabungkan antara system pengajaran non klasikal (*tradisional*) dan

---

<sup>78</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta:LP3ES,1995), hal. 44-60.

<sup>79</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup*, hal. 62.

sistem klasikal (*sekolah*).<sup>80</sup>

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan dan keagamaan yang berusaha melestarikan, mengajarkan dan menyebarkan ajaran Islam serta melatih para santri untuk siap dan mampu mandiri. Atau dapat diambil pengertian dasarnya sebagai suatu tempat dimana para santri belajar pada seorang kiai untuk memperdalam atau memperoleh ilmu-ilmu agama yang diharapkan nantinya menjadi bekal bagi santri dalam menghadapi kehidupan didunia maupun diakhirat. Definisi-definisi yang disampaikan oleh pengamat diatas baik yang berasal dari dalam maupun dari luar pesantren, memberikan variasi dan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dipungkiri. Hal tersebut disebabkan perbedaan semacam itu, justru semakin menambah khazanah dan wacana yang sangat diharapkan secara akademik.

## 2. Unsur-Unsur Pesantren

Pondok pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas tertentu didalamnya, unsur-unsur inilah yang membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan lain. Ada beberapa aspek yang merupakan unsur dasar dari pesantren yang perlu dikaji lebih mendalam mengingat pesantren merupakan subkultur dalam kehidupan masyarakat kita sebagai suatu bangsa. Seperti yang dikatakan oleh Abdur Rahman Saleh, bahwa, Pondok pesantren memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Ada kiai yang mengajar dan mendidik

---

<sup>80</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, , hal. 65.

- 2) Ada santri yang belajar dari kiai
- 3) Ada Masjid, dan
- 4) Ada Pondok/asrama tempat para santri bertempat tinggal.<sup>81</sup>

Selain itu juga, Nurcholish Madjid juga mengungkapkan bahwa: “Pesantren itu terdiri dari lima elemen yang pokok, yaitu: kiai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Kelima elemen tersebut merupakan ciri khusus yang dimiliki pesantren dan membedakan pendidikan pondok pesantren dengan lembaga pendidikan dalam bentuk lain.<sup>82</sup>

Dengan demikian dalam lembaga pendidikan Islam yang disebut pesantren sekurang-kurangnya dan unsur-unsur: kiai yang mengajar dan mendidik serta jadi panutan, santri yang belajar kepada kiai, masjid sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan dan sholat jamaah, dan asrama sebagai tempat tinggal santri. Sementara itu menurut Zamakhsyari Dhoefier menyebutkan ada lima elemen utama pesantren yaitu pondok, masjid, santri, kiai, dan pengajaran kitab-kitab klasik.<sup>83</sup> Ulemen-elemen tersebut secara lebih jelas dipaparkan sebagai berikut :

a. Pondok atau asrama

Sebuah Pesantren pada dasarnya merupakan sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah pimpinan dan bimbingan seorang kiai. Asrama tersebut

---

<sup>81</sup> AbdurRahman Saleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 1982), hal.10

<sup>82</sup> Nurcholish Madjid, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 63

<sup>83</sup> Zamakhsyari Dhoefier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta:LP3ES,1985),hal.44

berada dalam lingkungan kompleks pesantren dimana kiai menetap. Pada pesantren terdahulu pada umumnya seluruh kompleks adalah milik kiai, tetapi dewasa ini kebanyakan pesantren tidak semata-mata dianggap milik kiai saja, melainkan milik masyarakat. Ini disebabkan karena kiai sekarang memperoleh sumber-sumber untuk mengongkosi pembiayaan dan perkembangan pesantren dari masyarakat. Walaupun demikian kiai tetap mempunyai kekuasaan mutlak atas dasar pengurusan kompleks pesantren tersebut.

Pondok sebagai tempat latihan bagi para santri agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat. Adatiga alasan utama mengapa pesantren harus menyediakan asrama bagi santrinya: *Pertama*, kemashuran seorang kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam, menarik santri-santri dari jauh untuk dapat menggali ilmu dari kiai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, untuk itu ia harus menetap. *Kedua*, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk menampung santri-santri, dengan demikian perlulah adanya asrama khusus para santri. *Ketiga*, ada timbal balik antara santri dan kiai, dimana para santri menganggap kiaiinya seolah-olah seperti bapaknya sendiri, sedang para kiai menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi.

#### b. Masjid

Masjid berasal dari bahasa Arab "*sajada-yasjudu-sujuudan*" dari kata dasar itu kemudian dimasdarkan menjadi "*masjidan*" yang berarti tempat

sujud atau setiap ruangan yang digunakan untuk beribadah.<sup>84</sup> Masjid juga bias berarti tempat shalat berjamaah. Fungsi masjid dalam pesantren bukan hanya sebagai tempat untuk shalat saja, melainkan sebagai pusat pemikiran segala kepentingan santri termasuk pendidikan dan pengajaran.

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri terutama dalam praktek shalat, khutbah dan pengajaran kitab-kitab klasik (*kuning*). Pada sebagian pesantren masjid juga berfungsi sebagai tempat i'tikaf, melaksanakan latihan-latihan (*riyadhah*) atau suluk dan dzikir maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan thariqat dan sufi

#### c. Santri

Adanya santri merupakan unsur penting, sebab tidak mungkin dapat berlangsung kehidupan pesantren tanpa adanya santri. Seorang alim tidak dapat disebut dengan kiai jika tidak memiliki santri. Biasanya terdapat dua jenis santri, yaitu:

- 1) Santri mukim, yaitu santri yang datang dari jauh dan menetap di lingkungan pesantren. Santri mukim yang paling lama biasanya diberitanggung jawab untuk mengurus kepentingan pesantren sehari-hari dan membantu kiai untuk mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah.
- 2) Santri Kalong, yaitu santri-santri berasal dari desa sekitar pesantren dan

<sup>84</sup> *AlMunjid fi allugh ahwal adab wal ulum*, (Libanon, Beirut:1958).cet.XVIII., hal.321

tidak menetap dipesantren, mereka mengikuti pelajaran dengan berangkat dari rumahnya dan pulang ke rumahnya masing-masing sesuai pelajaran yang diberikan.

#### d. Kiai

Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Biasanya kiai itulah sebagai pendiri pesantren sehingga pertumbuhan pesantren tergantung pada kemampuan kiai sendiri. Dalam bahasa Jawa kata kiai dapat dipakai untuk tiga macam jenis pengertian yang berbeda sebagaimana dinyatakan oleh Hasyim Munif, yaitu:

1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang tertentu yang dianggap keramat. Umpamanya "*Kiai Garuda Kencana*" dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan masyarakat kepada orang ahli ilmu.

Menurut Manfred Ziemek bahwa kiai merupakan gelar oleh seorang tokoh ahli agama, pimpinan pondok pesantren, guru dalam rangka ceramah, pemberi pengajian dan penafsir tentang peristiwa-peristiwa penting didalam masyarakat sekitar.<sup>85</sup> Dalam pembahasan masalah kiai, mengacu kepada pengertian yang ketiga. Istilah kiai dipakai di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Di Jawa Barat istilah tersebut dikenal dengan *Ajengan*, di Aceh *Tengku*, di Sumatra Utara *Buya*. Gelar kiai saat ini tidak lagi hanya diperuntukkan bagi yang memiliki pesantren. Gelar tersebut kini digunakan

<sup>85</sup>Zamakhshari Dlofier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta:LP3ES,1985),hal.45-60.



untuk seorang ulama yang mumpuni dalam bidang keagamaan walau ia tidak mempunyai pesantren, seperti: Kiai Haji Ali Yafie, Kiai Haji Muhith Muzadi, dan lainnya. Bahkan gelar kiai digunakan untuk sebutan seorang Dai' atau Muballigh.

e. Pengajaran Kitab-kitab Klasik

Elemen lain yang sudah menjadi tradisi di pesantren adalah adanya pengajaran kitab-kitab Islam klasik yang dikarang oleh ulama-ulama besar terdahulu tentang berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Kitab klasik yang diajarkan di pesantren terutama bermadzab Syafi'iyah. Pengajaran kitab kuno ini bukan hanya sekedar mengikuti tradisi pesantren pada umumnya tetapi mempunyai tujuan tertentu untuk mendidik calon ulama' yang mempunyai pemahaman komprehensif terhadap ajaran agama Islam.<sup>86</sup>

Menurut keyakinan yang berkembang di pesantren pelajaran kitab- kitab kuning merupakan jalan untuk memahami keseluruhan ilmu agama Islam. Dalam pesantren masih terdapat keyakinan yang kokoh bahwa ajaran-ajaran yang terkandung dalam kitab kuning tetap merupakan pedoman dan kehidupan yang sah dan relevan. Sah artinya bahwa ajaran itu bersumber pada kitab Allah(*Al-Qur'an*) dan Sunnah Rasul (*Hadits*). Relevan artinya bahwa ajaran itu masih tetap mempunyai kesesuaian dan berguna untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat kelak.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. (Jakarta, Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia:2003), hal. 33.

<sup>87</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. (Jakarta, Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia:2003), hal. 34.

Bila dilihat dari gaya penyajian atau pemaparannya, kitab kuning dapat dikelompokkan menjadi:

a) Kitab-kitab *natsr* (esai)

Kitab *natsr* ialah kitab yang dalam menyajikannya memaparkan materi dengan menggunakan Essai (*natsr*). Keuntungannya ialah bahwa materi dapat dipaparkan dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah. Walaupun perlu diketahui bahwa pola tulis bahasa Arab pada kitab-kitab tua sebetulnya cukup rumit, tidak seperti sekarang. Bentuk kalimatnya biasanya panjang, dengan menggunakan kata ganti (dhamir) yang berulang sehingga sulit mencari rujukanya ('*aaid*), disamping belum berkembangnya atau mungkin belum dimanfaatkannya secara baik tanda-tanda baca (*adawatal-tarqim*). Kitab kuning jenis ini adalah yang paling umum.

b) Kitab-kitab Nadzam

Cara penyajian materi yang lain ialah dengan menggunakan nadzam atau syi'ir (sair). Kitab-kitab kuning yang memanfaatkan gaya ini cukup banyak dan itu dilakukan tidak terbatas pada kitab-kitab untuk pemula saja. Pada umumnya tujuan pemaparan dengan cara ini ialah untuk mempermudah, terutama bagi pemula dengan asumsi bahwa santri-santri pemula lebih senang terhadap nyanyian dan pada saat yangbersamapenghafalan lewat lagu itu juga lebih mudah. Contoh kitab ini misalnya: *Hidayatal-Shibyan*, Untuk tingkat lebih atas, misalnya kitab *al-Maqshud*, *Imrithi*, atau *Alfiyah ibn Malik*. Dibanding

dengan pola *natsr*, pola *nadzmini* memiliki kesukaran tersendiri yaitu untuk dalam memahaminya memerlukan kemampuan bahasa yang lebih tinggi, karena *nadzam* dalam pembuatannya tidak jarang memerlukan variasi. Bila dikajidari Format penyajian, maka Kitab Kuning dibagi menjadi :<sup>88</sup>

a. Kitab *Matan*

Kitab *matan* pada dasarnya adalah kitab asal atau kitab inti. Sebetulnya nama *matan* itu baru terjadi ketika pada kitab itu dilakukan pengembangan, baik menjadi *syarh* maupun dalam bentuk *khasyiah*. Karena itu kitab *matan* dapat berupa kitab *natsr* maupun kitab *nadzam*. Contoh kitab kuning yang termasuk kelompok ini adalah: *kitab matn al- Ajurumiyah*, *matn Taqrib*, *matn Alfiyah* , *Shahih Bukhari*, *al-Jami' al- Shahih karya Imam Muslim* dan seterusnya. Kitab *Syarh* atau *Hasyiyah*. Kitab jenis kedua ini merupakan kitab yang secara khusus mengulas, memberi komentar atau memperluas penjelasan dari suatu kitab *matn*.

b. Kitab *syarh*

Kitab *Syarh* adalah kitab perluasan (komentar) tingkat pertama, sedangkan kitab yang memperluas lebih lanjut kitab *syarh* disebut *hasyiah*. Kitab kuning yang masuk kedalam kelompok *syarh* misalnya adalah kitab *Asymawi* yang menjelaskan lebih jauh isi teks kitab *al- Ajurumiyah*, kitab *Hall al-Maqal min Nadzam al-Maqshud*

<sup>88</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. (Jakarta, Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia:2003), hal. 35.

yang memberi komentar dan penjelasan atas kitab *al-Maqshud*, *Dahlan Alfiyyah* yang mengomentari *Alfiyah ibn Malik* serta kitab *Kaylani* yang mengulas kitab *al-'Izz* dan kitab *al-Iqna'* yang menyarah kitab *al-Taqrīb*. Dapat dikategorikan *hasyiahialah*-*Shabban* yang merupakan komentar dari *al-Asymuni*, karena yang terakhir ini sesungguhnya merupakan kitab komentar atas *Alfiyah Ibn Malik*. Kitab kuning secara umum ditulis dengan menggunakan format (*layout*) yang terdiri dari dua bagian :*matn* dan *syarh*. *Matn* merupakan teks inti dari sebuah kitab yang ditulis pada bagian pinggir(margin) sebelah kanan dan kiri. Sedangkan *syarh* merupakan teks penjas atau komentar terhadap *matn* yang terletak dibagian dalam atau tengah dari setiap halaman kitab. Karena sifatnya sebagai penjas, maka teks *syarh* lebih banyak dan panjang dari teks *matn*. Pemisahan antara teks *matn* dan *syarh* dilakukan dengan memberi tanda kurung yang membingkai teks *syarh*, sedangkan *matn* berada diluar kurung bingkai ini. Akan tetapi, pola penyajian seperti ini tidak berlaku secara keseluruhan. Pada beberapa kitab lain, penyajian materi dibedakan antara teks *matn* dan teks *syarh* kedalam kitab sendiri-sendiri, tidak disatukan dalam satu kitab sebagaimana pola penyajian yang dilakukan di atas.<sup>89</sup>

#### c) Kitab *Mukhtashar*

Kitab *Mukhtashar* adalah kitab kuning yang menyajikan materinya

---

<sup>89</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*, hal. 34.

dengan cara meringkas materi suatu kitab yang panjang lebar untuk dijadikan karangan singkat tetapi padat. Karena sifatnya yang demikian, kitab ini dengan kata lain merupakan kitab ringkasan yang hanya memuat pokok-pokok masalah. Kitab kuning yang termasuk kelompok ini misalnya adalah kitab *Alfiyah ibn Malik* yang merupakan ringkasan dari kitab *al-fiyah*, atau kitab *Lubbal-Ushul* yang meringkas kitab *Jam'al-Jawami'* karya as-Subki. Atau karya paling akhir dari jenis ini ialah *Mukhtashar Ibn Katsir*.

Menurut M. Hasyim Munif Keseluruhan kitab klasik yang diajarkan dipesantren dapat digolongkan menjadi delapan kelompok sebagaimana dikemukakan :

- a. Nahwu (syntax) dan Shorof (morfologi), misalnya kitab *Jurumiyah*, *Imrithy*, *Alfiyah* dan *Ibu Aqil*.
- b. Fiqh (tentang hukum-hukum agama atau Syari'ah), misalnya kitab *Fathul Qorib*, *Sulam Taufiq*, *al-Ummu* dan *Bidayatul Mujtahid*.
- c. Usul Fiqh (tentang pertimbangan penetapan hukum Islam atau Syari'at), misalnya *Mabadi'ul Awaliyah*.
- d. Hadits, misalnya *Bulughul Maram*, *Shahih Bukhori*, *Shahih Muslim* dan sebagainya.
- e. Aqidah atau Tauhid atau Ushuludin (tentang pokok-pokok keimanan), misalnya *Aqidathul Awam*, *Ba'dul Amal*.
- f. Tafsir pengetahuan tentang makna dan kandungan *Al-qur'an*,

- misalnya Tafsir Jalalain, Tafsir Almarahi.
- g. Tasawuf dan etika (tentang sufi atau filsafat Islam), misalnya kitab *Ikhya' Ulumuddin*.
- h. Tarikh Kitab *Khulashoh Nurul Yaqien*.<sup>90</sup>

Setelah paparan beberapa tokoh diatas mengenai unsur-unsur pesantren, peneliti menyimpulkan bahwa unsur dari pesantren ialah kiai, santri, adanya tempat pembelajaran, adanya tempat tinggal bagi santri, adanya kurikulum keagamaan baik fiqh, aqidah, ilmu qur'an, ilmu hadist, ilmu sejarah islam dan tasawuf serta perencanaan pendidikan pondok pesantren dalam mempersiapkan santri, dan terakhir adanya tempat ibadah.

### 3. Tipologi Pondok Pesantren

Sejak awal pertumbuhannya, dengan bentuknya yang khas dan bervariasi, pondok pesantren terus berkembang. Namun perkembangan yang signifikan muncul setelah terjadi persinggungan dengan sistem persekolahan atau juga dikenal dengan system *madrasi*, yaitu sistem pendidikan dengan pendekatan klasikal sebagai lawan dari sistem individual yang berkembang dipondok pesantren sebelumnya. Berbagai pola pesantren telah diklasifikasikan, baik dari sudut pandangan kurikulum, system pendidikan, maupun dari pola pembelajaran yang dilaksanakan oleh pesantren. Tujuannya tidak lain adalah untuk mempermudah memahami dinamika perkembangan pesantren secara umum. Dibawah akan dijelaskan tipologi Pesantren menurut beberapa fersi.

<sup>90</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. (Jakarta, Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia:2003),hal. 33-35

## 1. Tipologi Pesantren menurut Kemenag RI

Secara umum pesantren dapat dideskripsikan menjadi 3(tiga) tipe, yaitu sebagai berikut :

- a. Pesantren Tipe A yang dimaksud yaitu: 1) Para santri belajar dan menetap di pesantren. 2) kurikulum tidak tertulis secara eksplisit melainkan memakai hidden curriculum. 3) Pola pembelajaran menggunakan metode pembelajaran asli milik pesantren seperti sorogan, bandongan dan lain sebagainya. 4) tidak menyelenggarakan pendidikan dengan sistem madrasah.
- b. Pesantren Tipe B yang dimaksud yaitu: 1) Para santri belajar dan menetap di pesantren. 2) pembelajaran menggunakan perpaduan pola pembelajaran asli pesantren dengan sistem madrasah yang terdapat kurikulum yang jelas. 3) Memiliki tempat khusus yang berfungsi sebagai sekolah.
- c. Pesantren Tipe C yang dimaksudkan Adalah: 1) Pesantren hanya semata-mata tempat tinggal(asrama) bagi para santri. 2) Para santri belajar di madrasah/sekolah yang letaknya tidak jauh dengan pesantren. 3) Waktu belajar dipesantren biasanya malam/siang hari jika para santri tidak belajar di sekolah/madrasah (ketika mereka di pesantren). 4) Pada Umumnya tidak terprogram dalam

Kurikulum yang jelas dan baku.

## 2. Tipologi pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier

Tipologi pesantren dipandang dari segi fisik terbagi menjadi lima, yaitu:

- a. Pesantren yang terdiri hanya masjid dan rumah kiai, Pesantren ini masih sangat sederhana dimana kiai menggunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Santri berasal dari daerah pesantren tersebut.
- b. Pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama. Pola ini telah dilengkapi dengan pondok yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah lain.
- c. Pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama, dan madrasah. Berbeda dengan yang pertama dan kedua, pola ini telah memakai sistem klasikal, santri mendapat pengajaran dimadrasah. Disamping itu, belajar mengaji, mengikuti pengajaran yang diberikan oleh kiai pondok.
- d. Pesantren yang telah berubah kelembagaannya yang terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok atau asrama, madrasah, dan tempat ketrampilan. Pola ini dilengkapi dengan tempat-tempat ketrampilan agar santri trampil dengan pekerjaan yang sesuai dengan social kemasyarakatan, seperti pertanian, peternakan, jahit menjahit, dan lain sebagainya.
- e. Pesantren modern yang tidak hanya terdiri dari masjid, rumah



kiai, pondok atau asrama, madrasah, dan tempat keterampilan, melainkan ditambah adanya universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Pesantren semacam inilah yang dinamakan oleh Zamakhsyari Dhofier sebagai pesantren khalafi yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum, atau membuka tipe sekolah umum di lingkungan pesantren.<sup>91</sup>

### 3. Tipologi Pesantren menurut Haidar Putra Daulay

Menurut Haidar<sup>92</sup> secara faktual ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi :

#### 1. Pondok Pesantren Tradisional (PPT)

Pola I : Materi pelajaran yang dikembangkan adalah mata pelajaran agama yang bersumber dari kitab-kitab klasik, non-klasikal, pengajaran memakai sistem *halaqoh*, santri diukur tinggi rendah ilmunya berdasar dari kitab yang dipelajarinya. Tidak mengharapkan ijazah sebagai alat untuk mencari pekerjaan. Pondok Pesantren ini masih tetap memepertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh ‘ulama salaf dengan menggunakan bahasa Arab. Kurikulum tergantung sepenuhnya kepada kiai pengasuh pesantren.

Santrinya ada yang menetap didalam pondok (santrimukim), dan

<sup>91</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta:LP3ES,1985), hal. 41

<sup>92</sup>Haidar Putra Daulay, *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*, (Jakarta: PT RinekaCipta, 2009), cet.I, hal. 20

santri yang tidak menetap di dalam pondok.

Pola II: Pola yang kedua ini hamper sama dengan pola yang di atas, hanya saja pada pola ini sistem belajar mengajarnya diadakan secara klasikal, non-klasikal dan sedikit memberikan pengetahuan umum kepada para santri.

## 2. Pondok Pesantren Modern (PPM)

Pola I: Sistem Negara sudah diterapkan oleh pesantren jenis ini yang disertai dengan pembelajaran pelajaran umum. Sistem ujian pun juga sudah menggunakan ujian Negara. Pada pelajaran tertentu sudah kurikulum Kementrian Agama yang dimodifikasi oleh pesantren sendiri sebagai ciri khas kurikulum pesantren. Sistem belajarnya klasikal dan meninggalkan sistem tradisional. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional. Sementara santri sebagian besar menetap diasrama yang sudah disediakan dan sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas. Sedangkan peran kiai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajardan pengajar langsung dikelas. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa Arab lebih menonjol sebagai kurikulum local.

➤PolaII: Sementara pola ini menitik beratkan pada materi pelajaran ketrampilan, disamping pelajaran agama. Pelajaran ketrampilan ditujukan untuk menjadi bekal kehidupan bagi

seorang santri setelah dia tamat dari pesantren tersebut.

### 3. Pondok Pesantren Komprehensif (PPK)

Pondok Pesantren ini disebut komprehen sifat atau pesantren serbaguna karena merupakan system pendidikan dan pengajaran gabungan yang tradisional dan yang modern. Artinya didalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab salafdengan metode sorogan dan bandongan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan ketrampilan pun secara konsep dilakukan perencanaan dan secara teknis akan diaplikasikan. Pada umumnya, pesantren pola ini mengasuh berbagai jenis jenjang pendidikan seperti pengajian kitab- kitab klasik, madrasah, sekolah, dan perguruan tinggi.

Kami menyimpulkan mengenai tipologi pesantren dari pendapat beberapa tokoh diatas yaitu Pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu pesantren tradisional dan pesantren modern. Yang membedakan diantara keduanya adalah pesantren modern memiliki lembaga formal dan non formal, baik berupa sekolah dasar atau sederajat, sekolah menengah atau sederajat, sekolah menengah atas atau sederajat dan perguruan tinggi yang kurikulumnya berkiblat pada kurikulum pemerintah. Dengan ciri umumnya pesantren modern lebih mandiri dalam pengembangan kelembagaan dan lebih modern dalam pengelolaan dan pengorganisirian kelembagaan. Sedangkan pesantren tradisional ialah pesantren yang lebih konsern terhadap kajian kajian kitab klasik dan lebih

menonjolkan kurikulum keislaman dengan lembaga diniyah sebagai wadah kaderisasi dan transmisi keilmuan. Sedangkan dari sudut kemandirian pesantren, pesantren tradisional dikenal kurang “elegan” dalam mengorganisir kelembagaan dan mengelolah pengembangan pesantrennya. Pesantren tradisional condong lebih eksklusif akan peradaban global dan kurang toleran atas keberadaan globalisasi.

#### 4. Konflik dan Pondok Pesantren

Pondok pesantren tradisional dapat diamati secara cermat kemasyhurannya sangat dipengaruhi oleh figur kiainya sedangkan pada pesantren modern yang besar adalah lembaganya atau sistemnya karena telah dikelolah dengan cukup baik.

Pesantren memiliki kelemahan, yakni adalah dalam bidang manajemen pengelolaan kelembagaan, proses pengambilan keputusan, kepemimpinan misalnya, dan berbagai konflik dalam proses perkembangan resistensi keberadaannya. Salah satu permasalahan akan hal Leadership dan perebutan kekuasaan yang banyak terjadi. Permasalahan kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan yang sangat ditentukan oleh satu orang akan menjadikan gejolak timbulnya beberapa konflik sehingga dapat menimbulkan ketidaksehatan kelembagaan. Keadaan manajemen yang demikian dipandang tidak ideal secara organisir dengan alam modern yang menuntut pelaksanaan demokratisasi, transparansi, akuntabilitas dan kebersamaan dalam pengelolaan sebuah organisasi.

Kebanyakan pesantren tradisional menganut pola serba mono: mono manajemen dan mono administrasi. Sehingga tidak adanya delegasi kewenangan ke unit-unit kerja lain yang ada dalam organisasi.<sup>93</sup> Di samping itu ada kebiasaan sistem pendidikan pesantren serba informal.<sup>94</sup> Pola manajemen serba mono dan serba informal itu memiliki korelasi signifikan sekali. Manajemen serba mono berdampak pada manajemen informal. Kebiasaan pengelolaan pesantren serba mono dengan kebijakan yang terpusat hanya pada kiai dapat memberikan peluang suburnya kekuasaan dan tidak ada control sebagai penyeimbang sehingga mengakibatkan mekanisme formal tidak berlaku lagi, sementara keputusan-keputusan kiai bersifat deterministik yang harus dijalankan tanpa mempertanyakan proses sama sekali hal ini berdampak pada adanya konflik personal dan interes.

Kondisi manajemen organisasi dipesantren yang bercorak kekeluargaan dan sepenuhnya ditangan kuasa Kiai terkadang juga membawa kemajuan apabila kiainya yang memiliki kompetensi kepemimpinan, unggul, cerdas, bekerja keras adil dan demokratis. Namun hal ini dapat menjadi musibah tatkala figure kiai sebagai manajer dan pemimpin.

Dalam sebuah organisasi dengan berkumpulnya banyak sdm dan hanya dengan satu pemimpin dapat dipastikan terjadinya konflik-konflik. Kiai sebagai pemimpin sebuah pondok pesantren dalam legalitasnya sebagai pimpinan organisasi dan sebagai khalifah dalam aktualisasi dirinya pastinya

---

<sup>93</sup> M. Shulton Masyhud dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hal. 113.

<sup>94</sup> Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pesantren*, dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdul Khaliq (eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar, 2002), hal. 107

merasakan konflik yang menemani perwujudan visi lembaga yang dipimpinya. Namun jika ditinjau segi parameter kepemimpinan modern dan tuntutan masyarakat sekarang ini ternyata kepemimpinan kiai menimbulkan masalah serius bagi kelangsungan dan kemajuan pesantren. Bahkan menjadi sumber masalah bagi mekanisme organisasi pesantren, termasuk pengorganisasian pesantren tidak berjalan dengan baik sehingga hampir seluruh unitnya menjadi terbelenggu.<sup>95</sup>

Sedangkan pesantren salafiyah pesantren yang dimaksud adalah pesantren dalam pengorganisasian kurang mempraktekkan konsepsi manajerial modern dan tidak melakukan pengintegrasian kurikulum agama dan sains secara optimal.<sup>96</sup>

Dalam fenomena pondok pesantren salafiyah, fungsi-fungsi manajemen modern condong tidak diterapkan, baik fungsi planning, organizing, controlling dan actualing. Sehingga pasti mengalami dinamika dalam perkembangan pondok pesantren salafiyah. Secara umum penampakan kelemahan pengorganisasian pada pesantren salafi berada disektor-sektor ini: prinsip-prinsip organisasi yang tidak lagi dijadikan panduan, struktur organisasi tidak diperhatikan, tata kelola organisasi kacau balau, semua tindakan tergantung pada kehendak kiai, tata kerja organisasi tidak jalan, tidak ada proses organisasi secara rapi, tidak ada pembedaan wewenang dan kekuasaan, tidak ada pendelegasian wewenang ke unit-unit dibawahnya, dan hubungan dalam organisasi tidak dikenal dan realitas

---

<sup>95</sup> Mujammil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Rosdakarya, 2014), hal 18.

sosial lainnya yang tentu dapat menimbulkan konflik negatif baik kinerja kepemimpinan, kekompakan dalam bekerja, sinergitas, perwujudan visi organisasi.<sup>97</sup>

Dari fakta-fakta diatas pondok pesantren dan konflik selalu menyertai dalam perkembangannya. Umumnya pondok pesantren terselimuti konflik personal, konflik interpersonal, konflik realistik, konflik nonrealistik, konflik interes, konflik destruktif dan konflik konstruktif.

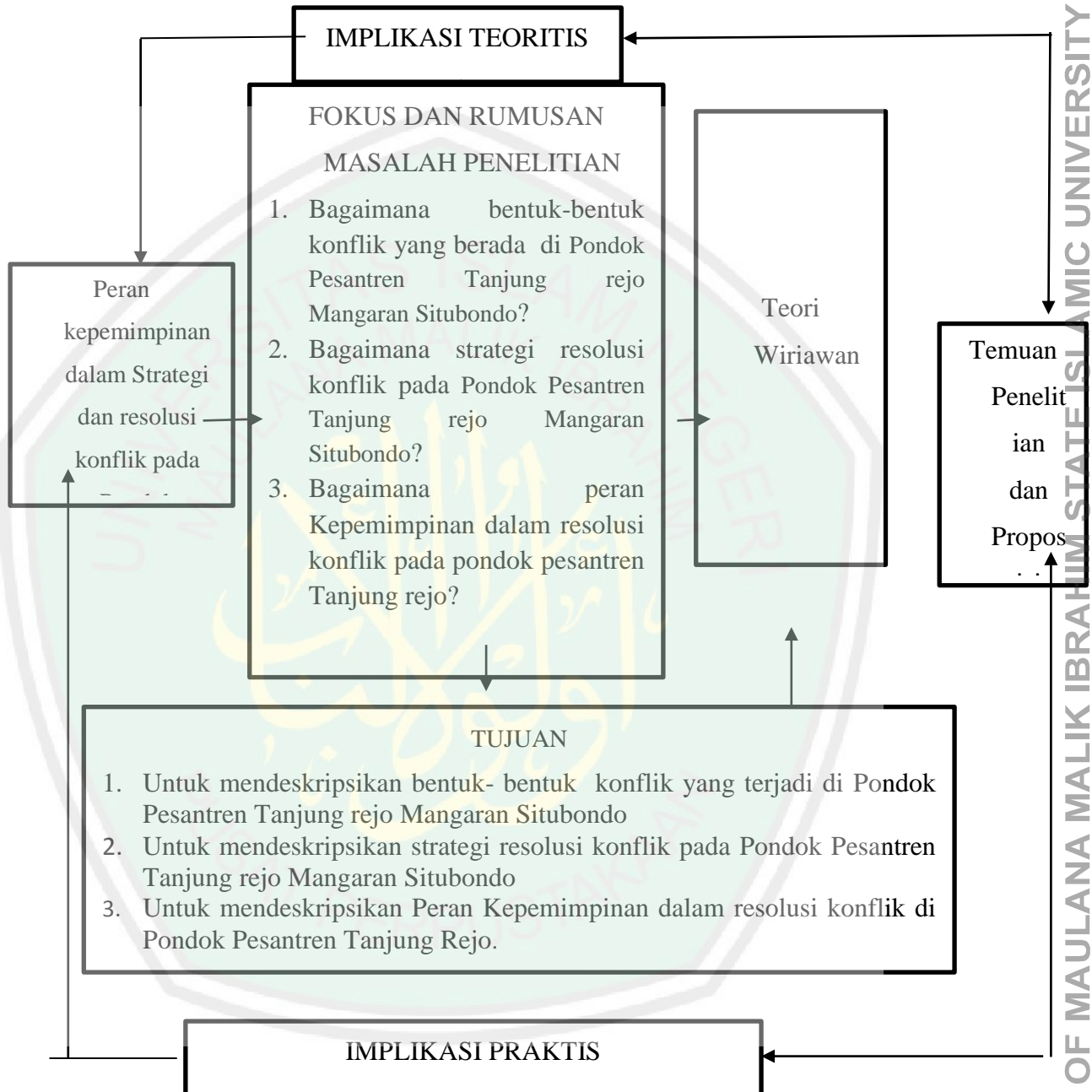


---

<sup>97</sup> Mujammil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Rosdakarya, 2014), hal, 23

## B. KERANGKA PENELITIAN

Untuk mempermudah skema penelitian ini, maka dibuatlah kerangka berpikir sebagai berikut:





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, dimana peneliti harus menggunakan diri mereka sebagai instrumen, mengikuti data. Dalam berupaya mencapai wawasan imajinatif kedalam dunia responden, peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi mengambil jarak.

Pada hakikatnya penelitian kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan antara lain: *pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden; *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>98</sup>

Penedekatan ini adalah berupaya untuk mengetahui, menelaah tentang Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo kecamatan mangaran kabupaten situbondo.

Penelitian kualitatif itu sendiri adalah pendekatan dalam melakukan penelitian yang fokus kepada gejala-gejala yang bersifat alamiah dan bersifat naturalistik serta harus dilakukan dengan terjun kelapangan.<sup>99</sup> Sanapiah Faishal mengatakan bahwa penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks,

---

<sup>98</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Siswa Rosdakarya, 2002), hal. 5

<sup>99</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm.159

eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe tipe informasi, mendeskripsikan fenomena.<sup>100</sup> Peneliti memilih pendekatan kualitatif dalam rangka akan melakukan pengamatan-pengamatan mengenai strategi membangun budaya kerja produktif, Peneliti ingin menemukan fenomena alami di lapangan dan tanpa bermaksud menguji teori.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif yakni metode dengan cara memberikan gambaran secara objektif terhadap obyek yang akan diteliti penulis dengan tanpa memberikan tambahan atau perubahan terhadap data yang diperoleh dari lapangan. Disamping itu pula kredibilitas sumber data tetap dijaga eksistensinya. Dalam penelitian ini digunakan metode berfikir deduksi yaitu mengumpulkan sejumlah data lapangan yang kemudian oleh penulis disimpulkan.<sup>101</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Peneliti memilih tempat penelitian di Pondok Pesantren Tanjung Rejo kecamatan mangaran kabupaten situbondo. Alasan peneliti memilih latar tersebut karena Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo. 1) pondok pesantren yang tumbuh diantara kultur masyarakat Mangaran yang berbeda sehingga mampu menimbulkan konflik social yang terjadi. 2) pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren yang memiliki lembaga formal yang terus berkembang dan mengalami pergantian puncak kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga formal tersebut sehingga memungkinkan adanya

---

<sup>100</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), hal. 22

<sup>101</sup> Sanapiah Faisal, *“Format-format Penelitian Sosial”* (Cet. VI; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003), hal.31

penyebab konflik baik komunikasi dan administrasi; 3) Pondok pesantren ini dihimpit oleh berbagai persoalan konflik seperti konflik personal dan konflik interpersonal 4) pondok pesantren ini merupakan pondok yang sudah mengalami umur dewasa yakni lebih dari 50 tahun berderinya namun, mengalami kejumudan dalam perwujudan visi organisasi. 5) Salah satu lembaga Pondok Pesantren yang sosok figur pimpinannya masyhur dan dijadikan panutan masyarakat di kabupaten situbondo

### C. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan suatu keharusan. Karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrumen penelitian (*key instrument*) pada latar alami secara langsung. Untuk itu, kemampuan pengamatan peneliti untuk memahami fokus penelitian secara mendalam dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel, itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena-fenomena intensif ketika berada di setting penelitian merupakan suatu keharusan.

Sebagai instrumen penelitian, maka seorang peneliti harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut: (1) ciri-ciri umum seperti responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan kebutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan serta memanfaatkan kesempatan

untuk mencari respons yang tidak lazim, (2) kualitas yang diharapkan, dan (3) peningkatan kemampuan peneliti sebagai instrumen.<sup>102</sup>

Kehadiran peneliti dipandang penting yakni meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian. Ada beberapa hal yang akan dilakukan peneliti yaitu dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri pada perluasan pengetahuan, memproses secepatnya, memanfaatkan kesempatan, dan bersikap ramah tamah.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian akan dilakukan pada waktu yang akan disesuaikan. Penelitian ini akan dilakukan dengan tiga tahapan: *pertama*, pendahuluan yaitu dengan mendatangi lokasi untuk memastikan terlebih dahulu bahwa di Pondok Pesantren Tanjung Rejo terdapat konflik-konflik. *Kedua*, melakukan proses perizinan kepada pihak pimpinan Pondok Pesantren Tanjung Rejo untuk mewawancarai pimpinan pondok(kiai), penasehat yayasan, ketua yayasan dan alumni.

#### **D. Sumber Data**

Data merupakan informasi atau keterangan mengenai hal-hal yang menjadi fokus penelitian. Data diperlukan untuk menjawab masalah yang ada pada penelitian atau membuktikan hipotesa yang telah disusun. Dalam penelitian ini peneliti akan mencari data yang berkenaan dengan Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo.

---

<sup>102</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,... hal. 121

Menurut Indriantoro sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Data dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.<sup>103</sup> Sumber data penelitian yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber asli atau dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan informan dan melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Contoh dari data primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara. Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh dari informan yakni Kiai, Penasehat Yayasan Pondok Pesantren Tanjung Rejo, Alumni dan Pengurus Pondok.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang telah dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke tempat yang mendukung terhadap penelitian yang akan diteliti. Seperti berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian dari berbagai sumber antara lain laporan-laporan, arsip, dokumen, serta dari

---

<sup>103</sup> Hadari Nawawi Dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994), hlm. 73

berbagai kepustakaan yang relevan.<sup>104</sup> Adapun data sekunder dalam penelitian ini diambil dari buku-buku, literatur serta majalah-majalah dan surat kabar yang menuliskan dan memberitakan tentang peran kepemimpinan dalam manajemen konflik di pondok pesantren.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai jenis penelitian di atas, yaitu jenis penelitian kualitatif maka cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga tehnik yaitu: (1) obsevasi, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

##### 1. Observasi

Digunakan untuk mengamati “Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo”. Dengan kegiatan obsevasi penelitian dapat melihat secara langsung dan keadaan sesungguhnya dilokasi penelitian. Obeservasi dilakukan dalam rangka mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pencarian data sekunder, yakni data yang diperoleh dari lokasi penelitian.<sup>105</sup>

Untuk memperoleh data melalui observasi, peneliti berusaha terjun langsung ke lokasi penelitian dengan dua tahap yaitu; *tahap pertama* pra lapangan dengan mengkonfirmasi terlebih dahulu kepada pihak lembaga terkait. *Tahap kedua*, mengamati langsung ke lapangan, dalam pengamatan ini peneliti menggunakan buku catatan kecil. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal penting yang ditemui selama pengamatan supaya tidak mudah

<sup>104</sup> Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang .”*Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*” (Yogyakarta; BPFE, 2000) h.35

<sup>105</sup> Masyuri dan Zainuddin Metodologi Penelitian “*Pendekatan Praktis dan Aplikatif*”, (Bandung, Refika Aditama, 2008). h.135

lupa tentang apa yang diteliti dari obyek itu. Dalam kegiatan observasi peneliti berusaha tidak mengganggu terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak yang bersangkutan, sehingga mereka tidak akan memanipulasi perilakunya.

Observasi terhadap konsep Peran kepemimpinan dalam manajemen konflik di pondok pesantren tanjung rejo adalah mengamati berbagai bentuk konflik yang terjadi, bagaimana konflik timbul dan berinteraksi. Mengamati kiai dalam melakukan strategi resolusi konflik dan pemantauan terhadap peran yang dilakuka oleh kiai dalam upaya mengelola konflik. Hasil pemantauan tersebut kemudian disusun menjadi sebuah konsep yang harus diterapkan untuk mendapatkan suatu bentuk konflik, bentuk strategi dalam resolusi konflik yang ada di pondok pesantren tanjung rejo dan peranan kiai dalam mengelola konflik.

Peneliti dalam mengobservasi peran kepemimpinan dalam manajemen konflik pondok pesantren tanjung rejo yaitu dengan melihat berbagai konflik yang ada dan nampak, pola strategi yang dilakukan kiai dalam mengelola konflik dan peran kiai dalam memajemen konflik.

## **2. Wawancara**

Wawancara digunakan untuk mengetahui informasi yang lebih detail dan mendalam dari informan. Wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur menggunakan seperangkat pertanyaan baku secara tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Pada wawancara terstruktur setiap informan diberikan pertanyaan yang sama.

Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data.

Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, sehingga itu peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh informan. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari informan tersebut, maka peneliti mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah ke masalah penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan penelitian yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang akan diteliti.<sup>106</sup> Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang fokus penelitian. Yang menjadi informan utama atau obyek wawancara adalah Kiai sekaligus pengasuh Pondok pesantren tanjung rejo. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yaitu: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, (3) mengawali atau membuka alur wawancara (4) melangsungkan alur wawancara (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya (6) menulis wawancara ke dalam catatan lapangan dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.<sup>107</sup>

Informan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

---

<sup>106</sup> Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*, (New Dwlhi: Sage Publication, Inc, 1995), hal. 87

<sup>107</sup> Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*,....hal. 124



- a. Pengasuh Pondok Pesantren Tanjung Rejo, sebagai informan utama yang berkenaan dengan strategi resolusi konflik Pondok Pesantren dan peran pengasuh dalam mengelola konflik. Peneliti mewawancarai pengasuh (kiai) *pertama*, tentang bagaimana bentuk-bentuk konflik ?. *Kedua*, bagaimana langkah-langkah strategis dalam resolusi konflik yang diinginkan di Pondok Pesantren Tanjung Rejo? dan *ketiga*, bagaimana upaya kiai dalam perannya sebagai pemimpin di pondok pesantren tanjung rejo dalam manajemen konflik?
- b. Penasehat Yayasan Pondok Pesantren Tanjung Rejo, merupakan informan kedua yang berkenaan dengan penelitian ini. Peneliti memberikan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan bentuk- bentuk konflik. Penasehat Yayasan Pondok Pesantren Tanjung Rejo sebagai sumber data dengan perannya dalam mengetahui adanya konflik di podok pesantren. Sehingga penasehat yayasan dapat menjelasakn kepada peneliti bentuk konflik yang ada. Maka dari itu peneliti akan mengungkap data apakah bentuk konflik yang massif, bagaimana konflik timbul, serta bagaimana konflik dikelola.
- c. Pengurus pondok pesantren, merupakan aktor yang merasakan adanya konflik di pondok pesantren. Peneliti pada objek ini menekankan pencarian data bentuk konflik-konflik.
- d. Alumni Pondok Pesantren Tanjung Rejo, alumni adalah hasil keluaran proses pendidikan di pondok pesantren jelas melalui dan merasakan dampak-dampak adanya konflik dan merasakan adanya usaha

kepemimpinan kiai dalam menangani konflik. Maka dari itu peneliti bermaksud memperoleh data untuk mengetahui pola dan taktik kiai dalam upaya meresolusi konflik yang ada di pondok pesantren tersebut.

### 3. Dokumentasi

Selain menggunakan teknik observasi dan wawancara, data dalam penelitian ini juga dikumpulkan dengan cara dokumentasi. Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi data-data yang diperlukan serta cara pengumpulan data dan telaah pustaka, dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan masalah, baik berupa buku, literatur, laporan dan sebagainya.<sup>108</sup>

Data dokumentasi tersebut utamanya yang berkenaan dengan peran kepemimpinan dalam manajemen konflik di pondok pesantren. Diantara dokumentasi yang akan dianalisis untuk memahami yang menjadi fokus penelitian ini adalah apa bentuk konflik, bagaimana strategi konflik kiai dan bagaimana peran kepemimpinan dalam manajemen konflik di pondok pesantren. Hal lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

Peneliti dalam tahap ini berupaya mencari dokumen-dokumen yang menunjang terhadap kelengkapan data yang berkenaan dengan strategi membangun budaya kerja produktif seperti, foto kegiatan, video, data tertulis dan lain lain. Dokumen inilah yang akan memberikan penguatan terhadap

---

<sup>108</sup> Nasution, "Metode Penelitian Kualitatif", (Bandung: Jemars, 1998), hal. 61.

observasi yang dilakukan di pondok pesantren tanjung rejo kec. mangaran kab. situbondo.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu cara yang digunakan dalam pengolahan data yang telah terhimpun dari berbagai penelitian sehingga diperoleh informasi-informasi yang berdaya guna. Karena yang diperoleh melalui instrumen masih berupa data mentah, maka untuk menganalisis peneliti menggunakan data hasil wawancara, Analisis data juga merupakan proses mengorganisir dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data.<sup>109</sup>

Analisis data ini bertujuan menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi satu data yang teratur, tersusun dan lebih berarti. Analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah non statistik. Yang dianalisis adalah data yang telah terhimpun dalam transkrip wawancara, catatan lapangan dan dokumen.

Adapun tahap-tahap dalam analisis data ini adalah sebagai berikut:

1. *Cheking* (pengecekan)

Pengecekan data dilakukan dengan cara memeriksa lagi lembar transkrip wawancara, observasi, dan dokumen yang ada. Ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kelengkapan data atau informasi yang diperlukan.

---

<sup>109</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rnika Cipta, 2006), hal. 243

## 2. *Organizing* (pengelompokan)

Pengelompokan dilakukan dengan cara memilah-milah data sesuai dengan arah fokus penelitian dengan lembar klasifikasi data sendiri, agar mudah dalam menyusun analisis data yang sesuai dengan fokus penelitian.

## 3. *Coding*

Coding artinya pemberian kode dalam rangka mempermudah dalam mengorganizing data. Kode yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Kode wawancara:

1. (W.S1/L2).....kode format wawancara
2. (W.S1/T2).....kode format kategori

*Keterangan:*

W: wawancara

S1: Sumber data

L2: Lembar jawaban kedua pada format wawancara

T2: Temuan kedua

*Kode observasi:*

1. (O-T1/L1).....kode format observasi
2. (O-T1/P2).....kode format kategori

*Keterangan:*

O: Jenis data observasi

T1: Temuan pertama

L1: Lapangan

P1: Peneliti pertama

Untuk menganalisa berbagai fenomena di lapangan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif. Dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah analisis yang telah disiapkan untuk itu. Pada langkah ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Display data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal.<sup>110</sup>

2. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan mengarahkan, membuang data yang tidak relevan. Proses ini dilakukan dengan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Langkah ini bertujuan untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.

---

<sup>110</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hal.57

### 3. *Conclusion Drawing/Vervication*

*Vervication* adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang di kemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti baru yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi bila ternyata kesimpulan pada awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat valid dan konsisten pada saat peneliti melakukan tahap pengumpulan data selanjutnya, maka kesimpulan ini merupakan yang kredibel.<sup>111</sup>

### G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Oleh karena itu, bila terdapat 10 peneliti dengan latar belakang yang berbeda meneliti pada obyek yang sama, akan mendapatkan 10 temuan, dan semuanya dinyatakan valid, kalau apa yang ditemukan itu tidak berbeda dengan kenyataan yang sesungguhnya pada objek yang di teliti.<sup>112</sup>

Jadi, dalam uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif sebagaimana menurut Sugiyono meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *comfirmability*.<sup>113</sup> Berikut ini akan dibahas satu persatu.

<sup>111</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 247

<sup>112</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung; Alfabeta, 2014), hlm. 269

<sup>113</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, ...* hlm. 269

## 1. Uji Kredibilitas (*credibility*)

### a. Perpanjangan waktu

Hal ini dilakukan untuk menghapus jarak antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan oleh narasumber karena telah mempercayai peneliti. Selain itu, perpanjangan waktu dan mendalam dilakukan untuk mengecek kesesuaian dan kebenaran data yang telah di peroleh. Perpanjangan waktu pengamatan dapat diakhiri apabila pengecekan kembali data di lapangan telah kredibel.

### b. Meningkatkan Ketekunan.

Pengamatan yang cermat dan berkesinambungan merupakan wujud dari peningkatan ketekunan yang dilakukan oleh peneliti. Ini dimaksud guna meningkatkan kredibilitas data yang diperoleh. Dengan demikian, peneliti dapat mendeskripsikan data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

### c. Triangulasi.

Ini merupakan teknik untuk mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada.

#### 1) Triangulasi Sumber.

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang

diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

## 2) Triangulasi teknik.

Pengujian ini dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya, dengan melakukan observasi, wawancara atau dokumentasi. Apabila terdapat hasil yang berbeda maka peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data guna memperoleh data yang dianggap benar.

## 3) Triangulasi Waktu

Narasumber yang ditemui pada pertemuan awal dapat memberikan informasi yang berbeda pada pertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan kepastian data yang lebih kredibel.

## d. Analisis Kasus Negatif.

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Dengan demikian temuan penelitian menjadi lebih kredibel.

## e. Menggunakan bahan Referensi

Bahan referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bahan yang dimaksud dapat berupa alat



perekam suara, kamera, handycam, dan lain sebagainya yang dapat digunakan oleh peneliti selama melakukan penelitian. Bahan referensi yang dimaksud ini sangat mendukung kredibilitas data.

f. Mengadakan *Memberchek*.

*Memberchek* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data atau informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya data tersebut valid.

2. Pengujian *Transferability*.

Nilai yang diperoleh dalam temuan penelitian kualitatif tidak bersifat universal tetapi dapat diterapkan apabila memiliki konteks dan situasi yang mirip dengan objek penelitian. Untuk mengetahui hal tersebut, maka pengujian *transferability* perlu dilakukan guna memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis, dan dapat dipercaya oleh pembaca mengenai hasil penelitian.

3. Pengujian *Dependability*

Lebih lanjut, untuk mengetahui seluruh rangkaian penelitian maka diperlukan pula pengujian *dependability*. Pengujian ini biasanya dilakukan oleh pengaudit independent untuk memperoleh gambaran objektif mengenai proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti, baik pada saat menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, uji keasahan data, hingga menemukan hasil dalam penelitian. *Dependability* penelitian tidak

akan diragukan apabila peneliti dapat bertanggung jawab dan menjabarkan secara sistematis keseluruhan rangkaian penelitian yang telah dilakukan.

#### 4. Pengujian *Konfirmability*

Pengujian *konfirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *konfirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. menguji *konfirmability* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *konfirmability*. Artinya, dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.

## BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

### A. Paparan data

#### 1. Profil Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo

##### 1. Sejarah

KHR. Ghufron Ali Imrony beliau di lahirkan di Jember pada tanggal 27 Desember 1921, putra pertama KHR. Aliyuddin dan Nyai Sa'diyah. Sejak usia muda beliau telah menpaki pendidikan di Pondok Pesantren, salah satu Pondok Pesantren yang banyak memberikan warna dalam keilmuannya adalah Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang di bawah kepengasuhan KH. Hasyim Asy'ari.

Pada tanggal 29 Maret 1960 H yang bertepatan dengan 12 Syawal 1379 H, beliau KHR. Ghufron Ali Imrony bersama dengan Nyai Siti Robi'ah mendirikan Pondok Pesantren yang bertempat di Desa Tanjung Glugur RT. 01 RW. 02 Kec Mangaran Kab. Situbondo Jawa Timur. Pondok Pesantren yang baru beliau dirikan diberi nama "TANJUNG REJO" yang berarti "*Mengharap-harap ampunan dari Allah*". Dimasa hidupnya KHR. Ghufron Ali Imrony juga sebagai kholifah sekaligus Rois 'Am Pengurus Thoriqoh Qodiriyah Wan Naqsyabandiyah Cabang Situbondo yang terbentuk pada tanggal 02 Mei 1981, sebelumnya pernah menjabat sebagai Rois 'Am Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang (1942-1945), Dinas Militer (1945-1950), Departemen Agama Kabupaten Situbondo (1956-1963) dan anggota DPR Fraksi NU Kabupaten Situbondo (1955-1972).

Beliau wafat pada Tanggal 14 November 1990 bertepatan dengan tanggal 7 Jumadil Ula 1411 H dan dimakamkan di pemakaman keluarga besar Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo Jawa Timur.

## 2. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Tanjung Rejo

### Dewan Pengasuh

KHR. Abdullah Faqih Ghufron

K. Idris,BA

K. M. Maksum Ali Imroni

Gus Abdul Qodir Ghufron

Gus Imam Mukhtar Ghufron

Gus Ainul Yaqin Ghufron

### Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Tanjung Rejo Periode 2016-2021

Ketua umum: Gus Abdul Qodir Ghufron

Ketua I: Gus Imam Mukhtar Ghufron

Ketua II: Gus Ainul Yaqin Ghufron

Sekretaris I: Ust. Jumarto, M. Pd

Sekretaris II: Ust. Sugi Hartono

Bendahara I: Ust. H. Syarifuddin

Bendahara II: Ust. Haeriyanto, S,Pd. I

### Pengurus Bidang:

#### 1. Bidang Pendidikan:

Koordinator: Ust. Abdul Wahid, S.Ag

Anggota: Ust. Zainuddin, S.Pd

2. Bidang Humas dan Dakwah

Koordinator: Ust. Abdul Basid, S.Pd.I

Anggota: Ust. Patriyanto, S. Pd

3. Bidang Usaha dan Ekonomi

Koordinator: Ust. Sanusi

Anggota: Ust. Jamaluddin, S. Pd

4. Bidang Sarana dan Prasarana

Koordinator: Ust. Sudaryo

Anggota: Ust. Mahmud Yunus

5. Bidang Keamanan dan Ketertiban

Koordinator: Ust. Zainul Musthofa, S.Pd

Anggota: Gus Nurul Huda

6. Bidang Kesehatan dan Kesejahteraan

Koordinator: Ust. Abdurrahman Shodiq, S. Pd

Anggota: Ust. Ahmad Zayadi, S. Pd

3. Fasilitas Sarana Prasarana

Ruang Kelas Belajar, Laboratorium, Aula, Lapangan Olahraga(

Lembaga Formal)

Asrama Santri

Masjid

Klinik Pesantren

Perpustakaan Pesantren

Aula Pesantren

Lapangan Olahraga

Dapur Santri

4. Fasilitas Pendidikan Pesantren

1. RA/Raudatul Athfal Fathussalafi (Formal)
2. Madrasah Ibtidaiyah/ MI Fathussalafi (Formal)
3. Madrasah Tsanawiyah/MTS Putra Fathussalafi (Formal)
4. Madrasah Tsanawiyah/MTS Putri Fathussalafi (Formal)
5. Madrasah Aliyah Fathussalafi (Formal)
6. Madrasah Diniyah Fathussalafi (Non Formal)
7. Taman Pendidikan Al-Qur'an Fathussalafi (TPQ)
8. Sorogan
9. Manaqib dan Istighosah
10. Hifdzul Qur'an
11. Beladiri Pencak silat
12. Koperasi
13. Masjid

5. Jumlah Santri

Santri putra 100

Santri Putri 150

6. Jumlah Guru Lembaga Formal dan Non Formal

50 Guru Putra dan 100 Guru Putri (MI,MTS,MA, )

20 Guru Putra dan 10 Guru putri (TPQ, Pencak Silat, Hifdzul Qur'an dan Sorogan)

## **2. Bentuk-Bentuk Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Perkembangan pondok pesantren pada abad 21 ini mengalami skala prioritas dalam tataran masyarakat umum, kepercayaan masyarakat untuk memondokkan anaknya ke pondok pesantren sangat tinggi dilihat dari antusias masyarakat Situbondo dari berbagai daerah yang senantiasa menitipkan anaknya di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo. Akan tetapi, dinamika sosial pesantren yang masih menerapkan sistem manajemen pengelolaan sumber-sumber potensi berdasarkan figur seorang kyai (sebagai suatu panutan sekaligus pengambil kebijakan), sangat rentan bagi tumbuh kembangnya sebuah konflik di dalam lembaga pendidikan tersebut. Hal itu tidak lepas dari Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo. Konflik terjadi, utamanya ketika sang kyai yang berposisi sebagai pendiri sekaligus pemilik pesantren tersebut meninggal dunia, atau ketika kyai pesantren, pendiri atau yang melanjutkan, para ustadz, pengasuh, dan juga para keluarga ikut melibatkan diri pada urusan di luar pesantren, misalnya kenegaraan, politik dan lain lain. Sebagaimana yang disampaikan oleh pengasuh:

“Menurut saya bahwa bagi orang yang mengenal akrab tradisi pesantren atau yang selama ini hidup terbiasa di lingkungan pesantren, serta yang pernah menjadi santri atau memang terlahir dan besar di keluarga pesantren, maka akan sangat terkejut, ketika ada yang menguak terjadinya suatu pertengkaran, konflik, permasalahan bahkan sampai menambah keruh yang dianggap sebagai solusi di dalam lembaga pendidikan tersebut. Padahal kenyataannya adalah konflik yang ditimbulkan semakin membesar dan meluas. Saya menyayangkan bahwa pemahaman terhadap konflik itu sendiri bukan sebagai ancaman

keterpurukan melainkan sebagai proses perbaikan yang selama ini masih belum terealisasi oleh pihak pondok pesantren ini.”<sup>114</sup>

Senada dengan pendapat di atas sebagaimana yang disampaikan oleh K. M. Maksum Ali Imroni yang mengatakan bahwa:

“Konflik merupakan gejala yang wajar terjadi pada setiap lini kehidupan, termasuk dalam pondok pesantren misalnya terjadi pertentangan, ketidakselarasan pendapat, persaingan atau kepentingan-kepentingan lain yang tidak semisi dengan pondok pesantren. Prilaku yang sedemikian tidak akan pernah selesai apabila solusi alternatif tidak dapat dijangkau dengan baik, nah disinilah perlu ada pemahaman terkait dengan konflik itu sendiri.”<sup>115</sup>

Sebagaimana observasi yang dilakukan pada tanggal 20 November 2017 di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Situbondo terdapat problem dalam pengelolaan pondok pesantren salah satunya yaitu tentang kurikulum. Kurikulum yang diterapkan pada umumnya mengacu pada pengalaman belajar sang kyai dan teks-teks kitab tertentu yang umum digunakan pada suatu pesantren. Meskipun ada kekhususan-kekhususan tertentu dalam menentukan teks yang akan dipelajari, teks kitab tersebut tidak begitu jauh berbeda dari umumnya yang dipelajari dalam suatu pesantren. Dalam penerapannya tidak ada perkembangan dan inovasi dari sistem pembelajaran yang dilaksanakan karena berlandaskan pada pengalaman belajar sang kiai.<sup>116</sup>

Problem demikian menjadi penting dikaji kembali karena keterkaitan dengan harapan masyarakat dimana perubahan sosial akan terus mengalami pergeseran sesuai dengan zaman. Maka pengelolaan terhadap kelembagaan pesantren harus memberikan respon yang terhadap perubahan orientasi yang

<sup>114</sup> Wawancara KHR. Abdullah Faqih Ghufron(Pengasuh Utama) Pada tanggal 14 November 2017 di Kediaman.

<sup>115</sup> Wawancara K. M. Maksum Ali Imroni(Dewan Pengasuh/mantan ketua Yayasan tahun 2004) Pada tanggal 18 November 2017 di kediaman.

<sup>116</sup> Observasi pada kegiatan diniyah di pondok pesantren tanggal 20 November 2017



terjadi pada umat Islam tanpa harus meninggalkan kultur pondok pesantren tersebut.

Adapun bentuk konflik dalam Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo antara lain sebagai berikut:

a. Konflik sosial

Perubahan sosial yang terus berjalan dengan cepat dapat menyebabkan terjadinya disorganisasi dan perbedaan pendirian mengenai reorganisasi dari sistem nilai yang baru. Perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan mendadak akan membuat keguncangan proses-proses sosial di dalam masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

“Sebenarnya perubahan adalah sesuatu yang wajar terjadi, namun jika terjadinya secara cepat akan menyebabkan gejolak sosial, karena adanya ketidaksiapan dan keterkejutan masyarakat, yang pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya konflik sosial. Perubahan yang diinginkan pondok pesantren mengarah pada perbaikan sistem yang lebih profesional namun perilaku yang ditampakkan adalah sikap tradisional, nah inilah yang kemudian memicu adanya konflik tersebut.”<sup>117</sup>

Adanya perbedaan status sosial ekonomi dapat menimbulkan konflik sosial tersendiri bagi masyarakat. Konflik sosial berarti pertentangan antara kelompok-kelompok sosial dalam masyarakat yang diikat atas dasar suku, ras, jenis kelamin, kelompok, status ekonomi, status sosial, bahasa, agama, dan keyakinan politik, dalam suatu interaksi sosial yang bersifat dinamis. Baik dalam masyarakat homogen maupun dalam masyarakat majemuk.

<sup>117</sup> Wawancara dengan Ust Patriyanto selaku pengurus yayasan bidang Humas dan dakwah pada tanggal 2 desember 2017.

Perkembangan pesantren bagi orang yang mengenal akrab tradisi pesantren atau yang selama ini hidup terbiasa di lingkungan pesantren, serta yang pernah menjadi santri atau memang terlahir dan besar di keluarga pesantren, maka, akan sangat terkejut ketika ada yang menguak terjadinya suatu pertengkaran, konflik, permasalahan bahkan sampai menjadi suatu resolusi konflik di dalam lembaga pendidikan tersebut. Terdapat beberapa kelompok yang tidak memperhatikan sistem nilai di pondok pesantren, akibatnya berbagai pertentangan dan argumentasi yang uraikan sehingga tidak ada saling keterbukaan hati untuk memilih yang lebih bijak dan bermanfaat bagi kebaikan bersama. Hal ini berdampak negatif pada perkembangan pondok pesantren bahkan dapat memperlambat jalan menuju pesantren yang bermartabat.<sup>118</sup>

Seperti yang disampaikan oleh.....mengatakan bahwa:

“Nilai-nilai kebersamaan dalam pondok pesantren harus dipegang erat jangan sampai berubah menjadi individualis. Sebagai salah satu contoh dalam mengadakan event keagamaan terkadang ada beberapa oknum yang ingin bekerja sesuai dengan struktural tanpa melihat keadaan disekitarnya, apakah struktur lainnya sudah terakomodir atau tidak. Nah, ini sangat disayangkan apabila satu rekan yang lainnya tidak mau membantu rekan yang lain karena berdasarkan struktural, dari sinilah nilai kebersamaan dan kerjasama akan terkikis dan kejadian ini bertentangan dengan sosial masyarakat yang masih menjunjung tinggi nilai kebersamaan tersebut.”<sup>119</sup>

Hal yang serupa disampaikan oleh Ismail Mangla mengatakan bahwa:

“Komunikasi antar sesama haruslah terjalin dengan baik agar tidak terjadi miss komunikasi. Sebagai salah satu contoh yang telah terjadi perbedaan pendapat antara masing-masing individu baik guru dengan kiai atau sesama guru dalam mendiskusikan suatu acara. Ketika salah

<sup>118</sup> Observasi pada kegiatan pondok pesantren tanjung rejo mangaran situbondo, pada tanggal .....

<sup>119</sup> wawancara

satu menyampaikan pendapatnya, tentu ada teman-teman yang tidak sependapat dengan apa yang kita sampaikan karena dinilai memenangkan kepentingan sendiri. Kendatipun demikian komunikasi yang seperti ini tidak efektif dan menimbulkan gaps antar sesama.”<sup>120</sup>

Pada tanggal 25 januari 2018 dalam acara keagamaan pengasuh menyampaikan bahwa begitu beragamnya sumber konflik yang terjadi antar manusia, sehingga sulit itu untuk dideskripsikan secara jelas dan terperinci sumber dari konflik. Hal ini dikarenakan sesuatu yang seharusnya bisa menjadi sumber konflik, tetapi pada kelompok manusia tertentu ternyata tidak menjadi sumber konflik, demikian halnya sebaliknya. Kadang sesuatu yang sifatnya sepele bisa menjadi sumber konflik antara manusia. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya.<sup>121</sup>

Konflik di atas menunjukkan ada kesenjangan sosial yang merupakan cikal bakal timbulnya konflik dalam pondok pesantren. Yang harus dicegah adalah konflik yang menjurus pada pengerusakan dan penghilangan salah satu pihak atau para pihak yang berkonflik. Oleh karena itu konflik harus dikendalikan, dikelola, dan diselesaikan melalui hukum yang berarti melalui jalan damai.

#### b. Konflik ekonomi

---

<sup>120</sup> Wawancara dengan Ismail mangla santri dan pengurus pondok pesantren putra pada tanggal 10 januari 2018

<sup>121</sup> Observasi pada kegiatan pondok pesantren tanjung rejo mangaran situbondo, pada tanggal 25 januari 2018 di masjid pesantren dalam acara istighosah kamis legi.

Sejalan dengan berbagai macam tantangan global yang harus dihadapi dalam bidang ekonomi, seperti banyaknya kemiskinan, banyaknya pengangguran, sedikitnya lapangan kerja dan permasalahan ekonomi lainnya, menjadikan pondok pesantren juga ikut bersikap. Banyak pondok pesantren yang melakukan transformasi dengan memasukkan fungsi sosial ekonomi ke dalam program kegiatan pondok pesantren.

Perjalanan Pondok Pesantren Tanjung Rejo tidak bisa dilepaskan dari pengelolaan ekonomi pesantren yang harus diatur secara sistematis dan profesional. Pengamatan peneliti bahwa kegiatan yang dilakukan pesantren telah memanfaatkan sumber daya dengan baik, dilihat dari dana yang masuk dari berbagai sumber mampu dialokasikan kepada pembangunan gedung, asrama santri dan fasilitas lainnya. Selain itu implikasi yang dirasakan oleh santri yaitu supporting pembelajaran mampu diakses secara maksimal melalui pemenuhan fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan pemanfaatan ekonomi pesantren sudah berjalan dengan baik.<sup>122</sup>

“Pondok pesantren kami telah menyusun program pemberdayaan ekonomi berbasis pondok pesantren, seperti memberikan pelatihan ketrampilan usaha, kewirausahaan dan bentuk kegiatan ekonomi lainnya, bertujuan sebagai penunjang dari tugas utama pondok pesantren yaitu membekali ilmu agama. Sehingga pondok pesantren diharapkan tidak hanya sebagai pencetak generasi intelektual yang produktif dan kompeten secara spiritual, namun juga produktif dan kompeten secara ekonomi.”<sup>123</sup>

Pilihan kegiatan pemberdayaan ekonomi ditentukan oleh kemampuan pengelola pondok pesantren dalam membaca, mendefinisikan, memanfaatkan,

<sup>122</sup> Observasi pada kegiatan pondok pesantren.....

<sup>123</sup> Wawancara dilakukan dengan ust jamaluddin selaku pengurus yayasan bidang usaha dan ekonomi pada tanggal 5 desember 2017.

dan mengorganisasi sumberdaya, baik internal maupun eksternal. Berbagai jenis pemberdayaan yang dapat dikembangkan pada pondok pesantren.<sup>124</sup>

Pengelolaan perekonomian pesantren ternyata dalam perjalanannya sedikit banyak ditemukan terdapat konflik dalam pelaksanaannya, tidak semulus yang diharapkan oleh stake holder ini berkaitan dengan penghasilan yang akan didapatkan dalam pengelolaan pondok pesantren, pendapatan pondok pesantren secara parsial masih mengandung unsur ketidak transparanan dalam pengelolaan dan laporan yang disampaikan, yaitu terdapat sebagian oknum yang menyalah gunakan ekonomi pesantren untuk kepentingan pribadinya.

“Menurut saya dalam hal ini, konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan yang disebabkan adanya ketidak-adilan dalam akses pada sumber daya ekonomi. Hal tersebut memperparah berbagai prasangka yang sudah ada di antara kelompok-kelompok sosial, ditambah lagi jika semisal ada indikasi ingin mengambil keuntungan dalam pengeloalaan sumber dana pondok pesantren yang sedang berjalan ini. Nah ini menjadi nanti akan jadi perebutan yang imbasnya pada kekuasaan itu sendiri.”<sup>125</sup>

Hal yang sama disampaikan oleh Kiai Idris selaku dewan pengasuh yang mengatakan bahwa:

“Kemarin saya pernah menyampaikan bahwa hati-hati dalam menjalankan usaha yang dimiliki pondok ini, jangan sampai terjadi *miss communication* antara yang satu dengan lainnya karena akan dapat menimbulkan kesalahpahaman.”<sup>126</sup>

Sebagaimana hasil pengamatan terhadap pengelolaan perkembangan ekonomi pesantren memang tidak berjalan sebagaimana mestinya terlihat dari manajemen yang belum sistematis baik dari ketertiban administrasi dan

<sup>124</sup> Observasi dilakukan pada kegiatan koperasi pondok pesantren tanggal 10 januari 2018

<sup>125</sup> Wawancara dilakukakn dengan Ust Sudaryo selaku pengurus yayasan bidang sarana dan prasarana pada tanggal 6 desember 2017 di pelataran masjid .

<sup>126</sup> Wawancara dengan kiai Idris Ba(dewan pengasuh) pada tanggal 13 januari 2018 di kediaman.

pelaksanaan yang telah dilakukan oleh pondok pesantren tanjung rejo mangaran situbondo. Kendala-kendala yang dialami yaitu berkaitan dengan SDM yang masih belum memadai sehingga belum maksimal dalam pengelolaan tersebut.<sup>127</sup>

Maka konflik dalam bidang ekonomi bisa ditemukan dengan adanya sumber daya manusia yang tidak profesional, sehingga dalam menjaga kestabilan pendapatan pondok pesantren tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Setelah melihat kenyataan tersebut adanya kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan secara tidak tepat sasaran, selanjutnya pondok pesantren akan mengalami kesulitan dalam berusaha memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan karakteristik yang diperlukan.

#### c. Konflik politik

Bentrokan kepentingan dapat terjadi di bidang politik dan sebagainya. Hal ini karena setiap individu memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda dalam melihat atau mengerjakan sesuatu. Demikian pula halnya dengan suatu kelompok tentu juga akan memiliki kebutuhan dan kepentingan yang tidak sama dengan kelompok lain.

“sebagaimana yang telah lumrah terjadi keterlibatan Kiai dalam politik praktis, sampai sejauh ini memang terjadi tarik-menarik pendapat, antara kelompok yang mengabsahkan Kiai berpolitik dengan kelompok yang menentang dengan keras Kiai terlibat dalam politik. Kelompok pertama mengasumsikan bahwa Kiai bagaimanapun juga merupakan entitas yang memiliki hak dan aspirasi politik seperti halnya warga Negara yang lain. Sedangkan kelompok yang kedua mengkritik dengan keras, berdasarkan asumsi bahwa keterlibatan Kiai dalam politik lebih banyak mendatangkan kerugian daripada keuntungan yang bisa didapatkan. Hal ini berkaitan dengan

<sup>127</sup> Observasi pada kegiatan perekonomian pesantren tanjung rejo mangaran pada tanggal 19 januari 2018.

realitas politik yang oleh banyak kalangan dianggap “kotor”. Sehingga ketika Kiai dan pesantren terlibat dalam politik akan terseret kedalam dunia yang “kotor” pula.<sup>128</sup>

Pola hubungan kekerabatan yang di bangun kiai dalam tradisi pesantren berlangsung cukup efektif. Sehingga tradisi pesantren dapat berkembang menjadi sistem sosial yang memiliki pengaruh kepada masyarakat luas. Termasuk salah satu yang dilakukan oleh kiai yaitu terjun dalam bidang politik, dipandang sebagai salah satu kekuatan yang mampu membela kepentingan-kepentingan rakyat. Dalam perjalanannya memang pengaruh kiai pada wilayah politik tidak sekuat dalam bidang social dan kemasyarakatan. Meskipun menjadi tokoh kharismatik, hanya sedikit pengikut yang merasa terdorong untuk mengikuti langkah politik kiai. Perbedaan antara kiai dan pengikutnya dalam hubungannya dengan perilaku politik akhirnya menjadi fenomena biasa, khususnya setelah berubahnya partai politik Islam. Namun demikian, peran kiai secara umum masih tetap penting karena kiai berada di garis depan dalam membimbing moralitas dan ortodoksi umat Islam. 129

Munculnya fenomena di atas, perbedaan pendapat tentang bagaimana peran politik Kiai di masyarakat, menjadi isu yang debatable dan tak akan pernah selesai. Masing-masing akan terus menerus memperkuat argumentasi kelompoknya. Meskipun terdapat kontroversi yang berkepanjangan mengenai keterlibatan Kiai dalam Politik, sesungguhnya keterlibatan Kiai dan pesantren tidak dapat dihindari. Intensitas Kiai dan bentuk keterlibatan Kiai dalam politik bisa bermacam-macam, baik secara langsung maupun tidak langsung,

<sup>128</sup> Wawancara dengan bapak Winarno, M.Pd selaku alumni pondok pesantren pada tanggal 25 januari 2018 dalam acara haul pendiri pondok pesantren tanjung rejo.

<sup>129</sup> Observasi pada pemilihan kepala daerah kabupaten situbondo 2015.

sebagaimana dapat dilihat melalui keterlibatan Kiai dalam momen-momen politik yang penting seperti Pemilihan Umum (Pemilu), Pemilihan Presiden (Pilpres), atau pemilihan umum kepala daerah (Pemilukada).<sup>130</sup>

Godaan materi dalam sistem politik liberal sebagaimana dianut di Indonesia menjadi medan ujian yang tidak mudah bagi Kiai. Hal ini berkaitan dalam politik liberal, interaksi-interaksi politik tidak dapat diidentifikasi berdasarkan pemahaman keagamaan semata, karena juga berkaitan dengan tawar menawar (*bargaining*) kepentingan yang bersifat ekonomi. Hubungan sistematis dalam teori ekonomi politik sebagaimana digambarkan di atas dapat dilihat pada tiga kemungkinan. Pertama, terdapat hubungan kausalitas antar ekonomi dan politik yang dalam hal ini sering disebut model ekonomi politik deterministik.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ust Abdul Basith yang mengatakan bahwa:

“Gempuran dan godaan kepentingan-kepentingan pragmatis sesungguhnya telah menyeret sebagian para kiai ke dalam ruang konflik dan semakin menjauh dari peran sosial di masyarakat. Politisasi agama seringkali terdengar nyaring pada saat kampanye.”<sup>131</sup>

Pendapat di atas di perkuat oleh Ust Ali Muhammad yang mengatakan bahwa:

“Fatwa dan tafsir para kiai tidak lagi didasari oleh pemahaman yang para Ulama terdahulu yang dapat dijadikan rujukan bagi umat untuk menentukan sikap, namun lebih banyak dilatar belakangi oleh motif kalkulasi politik sebagai bagian dari politik dagang sapi.”<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Wawancara dengan KHR Abdullah Faaqih Ghufroon pada tanggal 25 desember 2017.

<sup>131</sup> Wawancara dengan Ust Abdul Basith pengurus yayasan bidang humas dan dakwah pada tanggal 23 januari 2018 di Kantor kepala sekolah MA Fathussalafi.

<sup>132</sup> Wawancara dengan Ust Ali Muhammad Alumni pondok peantren tanjung rejo dan selaku ketua alumni korwil situbondo pada tanggal 19 januari 2018 di masjid Pondok pesantren.



Beragamnya sikap politik Kiai yang terjadi menunjukkan bahwa keterlibatan Kiai dalam politik didorong oleh motif yang beragam. Motif disini adalah dorongan dan kekuatan yang berasal dari dalam diri Kiai sendiri, Pesantren atau bahkan dari luar, baik disadari maupun tidak, untuk mencapai tujuan tertentu. Mencoba memahami motif keterlibatan Kiai dalam politik, bukanlah persoalan yang mudah. Disini kita akan memasuki ruang subjektif Kiai dan dorongan dirinya terlibat dalam politik.

d. Konflik budaya

Perbedaan kebudayaan mempengaruhi pola pemikiran dan tingkah laku perseorangan dalam kelompok kebudayaan yang bersangkutan. Selain perbedaan dalam tataran individual, kebudayaan dalam masing-masing kelompok juga tidak sama. Setiap individu dibesarkan dalam lingkungan kebudayaan yang berbeda-beda. Dalam lingkungan kelompok masyarakat yang samapun tidak menutup kemungkinan akan terjadi perbedaan kebudayaan, karena kebudayaan lingkungan keluarga yang membesarkannya tidak sama. Yang jelas, dalam tataran kebudayaan ini akan terjadi perbedaan nilai dan norma yang ada dalam lingkungan masyarakat.

“Ukuran yang dipakai oleh satu kelompok atau masyarakat tidak akan sama dengan yang dipakai oleh kelompok atau masyarakat lain. Apabila tidak terdapat rasa saling pengertian dan menghormati perbedaan tersebut, tidak menutup kemungkinan faktor ini akan menimbulkan terjadinya konflik sosial. Contohnya seseorang yang dibesarkan pada lingkungan kebudayaan yang bersifat individualis dihadapkan pada pergaulan kelompok yang bersifat sosial. Dia akan mengalami kesulitan apabila suatu saat ia ditunjuk selaku pembuat kebijakan kelompok. Ada kecenderungan dia akan melakukan

pemaksaan kehendak sehingga kebijakan yang diambil hanya menguntungkan satu pihak saja.”<sup>133</sup>

Kebijakan semacam ini akan di tentang oleh kelompok besar dan yang pasti kebijakan tersebut tidak akan diterima sebagai kesepakatan bersama. Padahal dalam kelompok harus mengedepankan kepentingan bersama. Di sinilah letak timbulnya pertentangan yang disebabkan perbedaan kebudayaan. Akibat yang ditimbulkan yaitu salah satu pihak yang domain merasa beruntung dan senang sedangkan pihak lainnya terlihat sikap individual yang berubah secara drastis, acuh tak acuh, kecewa dan sebagainya.<sup>134</sup>

Sebagai contoh lain yang disampaikan oleh Moh Dofir mengatakan bahwa:

“Dalam suatu perayaan hari besar islam, pondok pesantren tidak semerta-merta memutuskan kemasakan acara dalam bentuk begini dan begitu. Akan tetapi kami menunggu keputusan masyarakat sesuai kebiasaan dan adat istiadat setempat, namun santri yang mondok disini terdapat dari berbagai kalangan dan tentunya dengan kebiasaan yang berbeda pula. Terjadi benturan budaya yang satu dengan yang lain menyebabkan acara berlangsung tidak efektif. Hal ini dikarenakan memenangkan ego masing-masing sehingga menjadi pemicu utama terjadinya konflik. Maka ini menjadi penting untuk tidak memenangkan salah satu budaya si A atau si B agar tidak terjadi ketimpangan budaya.”<sup>135</sup>

Kejadian di atas menunjukkan bahwa kepentingan kelompok budaya yang tidak bisa dilepaskan menjadi salah satu penyebab timbulnya konflik, pihak yang terkait tidak berusaha menjalin kerjasama dan menanamkan toleransi secara sikap karena fanatisme budaya yang telah mendarah daging.

<sup>133</sup> Wawancara dengan Gus Abdul Qodir (dewan pengasuh pondok pesantren) pada tanggal 8 Desember 2017 di kediaman.

<sup>134</sup> Observasi pada kegiatan selamatan desa Tanjung Glugur Mangaran Situbondo pada tanggal 29 Desember 2017.

<sup>135</sup> Wawancara dengan Moh Dofir warga desa Tanjung Glugur Tengah pada tanggal 26 Desember 2017.

Sehingga dengan demikian konflik ini nantinya akan berpengaruh pada pola pikir dan tingkah laku perseorangan yang mengakibatkan pada tidak saling menghormati satu sama lain.

e. Konflik tugas

Ketergantungan tugas terjadi jika dua atau lebih kelompok tergantung dengan kelompok yang lain dalam menyelesaikan tugasnya. Masing-masing kelompok mengembangkan suatu keinginan untuk memperoleh otonomi dan mengejar tujuan masing-masing sehingga menyebabkan terjadinya konflik. Konflik ini sering terjadi karena adanya keinginan melaksanakan jobs yang di luar profesionalitasnya. Termasuk di dalamnya tentang distribusi tugas antar unit.

“Hal ini sering terjadi kepada pengurus yayasan dan guru. Dilihat dari pengambilan tugas yang tidak sesuai dengan kreadibilitas dan bisa dikatakan dwifungsi sehingga tugas yang pada hakikatnya menjadi tanggung jawab menjadi terbengkalai karena menghandel jobs lain.”<sup>136</sup>

Diperkuat oleh KHR. Abdullah Faqih Ghufron yang menyampaikan bahwa:

“Menurut saya, kita memiliki tugas masing-masing dan pada ranah yang berbeda ini telah menunjukkan bahwa sikap dan tanggung jawab haruslah sesuai dan proporsional dengan apa yang telah di amanahkan. Dengan demikian hal-hal yang tidak diinginkan semisal beberapa hari kemarin terdapat alih fungsi yang bukan semestinya menjadi tanggung jawabnya. Selain terkesan kurang profesional juga menitik beratkan kepada ketidakpercayaan pada sebelah pihak.”<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Wawancara dengan Zainuddin (pengurus yayasan bidang pendidikan) pada tanggal 3 Januari 2018 di sekolah MA Fathussalafi.

<sup>137</sup> Wawancara dengan KHR Abdullah Faqih Ghufron pada tanggal 14 Januari 2018 di kediaman.

Data wawancara di atas menunjukkan bahwa konflik yang terjadi terletak pada sikap sebagai pimpinan atau bawahan yang tidak profesional, tidak melaksanakan amanah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bahkan merangkap jabatan walaupun pada bidangnya. Kendatipun demikian sebagai manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda, dari sinilah cikal bakal konflik tugas timbul karna kepentingan yang tidak sevisi.

Di sisi lain prestasi kerja sumber daya manusia menjadi tolak ukur keberhasilan program yang dilaksanakan. Hal demikian akan menggambarkan bahwa potensi yang dimiliki manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu pondok pesantren. Tanpa sumber daya manusia, barangkali sistem dan infrastruktur secanggih apapun tidak akan dapat menjalankan roda pondok pesantren dengan baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam pencapaian tujuan Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.<sup>138</sup>

#### f. Konflik organisasi

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan.

Konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan

---

<sup>138</sup> Observasi pada kegiatan pondok pesantren lomba baca kitab imtihan pondok pesantren tanjung rejo tanggal 23 desember 2018.

secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Dalam kehidupan yang dinamis antarindividu dan antarkomunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala kepentingan saling berbenturan.

Konflik yang terjadi antara lain sebagai berikut:<sup>139</sup>

- 1) Komunikasi, munculnya konflik disebabkan karena adanya miss komunikasi antar personalia, perbedaan pendapat dan kesalahpahaman terhadap objek kajian yang dilaksanakan. Ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain, keberadaan komunikasi yang kurang baik akan menimbulkan konflik dalam organisasi.
- 2) Struktur, penempatan struktur dan jobs diskription dilakukan dengan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Posisi yang tepat akan menentukan ketercapaian tujuan organisasi sesuai dengan harapan begitu pula sebaliknya struktur organisasi yang tidak tepat akan berakibat pada organisasi tidak produktif bahkan akan terjadi kemandekan.
- 3) Individu, setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat, maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan di antara individu.

---

<sup>139</sup> Observasi pada saat rapat yayasan dalam acara persiapan haul 14 desember 2017.

Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

### **3. Resolusi Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Konflik saat ini tidak hanya terjadi di kota-kota besar yang masyarakatnya jauh bersifat lebih heterogen, baik dari segi etnis, agama, golongan maupun latar belakang yang bersifat politik. Konflik justru berada di daerah pedesaan yang khususnya pada pondok pesantren, diketahui memiliki sisi keagamaan yang kuat dan mencerdaskan anak bangsa dengan tata kelola sesuai dengan ajaran islam.

Konflik yang terjadi di pondok pesantren pada hakekatnya merupakan suatu gejala sosial yang melekat di dalam kehidupan setiap masyarakat dan organisasi, oleh karenanya melekat pula didalam kehidupan setiap bangsa. Walaupun derajat dan pola konflik ini berbeda dalam berbagai masyarakat. Oleh karenanya, sumber yang menyebabkannya pun mempunyai ragam dan pola yang tidak sama pula. Karena pada dasarnya sifat dan karakter dari konflik yang terjadi di Indonesia tersebut sangat bersifat lokal dan unik.

“Dalam perjalanannya pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dengan konflik, baik besar maupun kecil. Berangkat dari konflik ini menunjukkan adanya usaha untuk belajar memperbaiki atau mencari solusi yang tepat untuk memperoleh sesuatu yang terbaik. Maka titik perjalanan yang sesungguhnya adalah pondok pesantren dapat berproses dengan baik dan responsif terhadap masalah yang terjadi.”<sup>140</sup>

Resolusi konflik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo

Mangaran Situbondo antara lain sebagai berikut:

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan KHR Abdullah Faqih (Pengasuh Utama) pada tanggal 2 februari 2018 di kediaman.

## 1. *Tabayyun*

*Tabayyun* secara bahasa memiliki arti mencari kejelasan tentang sesuatu hingga jelas benar keadaannya. Sedangkan secara istilah adalah meneliti dan meyeleksi berita, tidak tergesa-gesa dalam memutuskan masalah baik dalam hal hukum, kebijakan dan sebagainya hingga jelas benar permasalahannya.

“ Sebagai mana yang saya tahu bahwa tabayyun adalah akhlaq mulia yang merupakan prinsip penting dalam menjaga kemurnian ajaran Islam dan keharmonisan dalam pergaulan. Hadits-hadits Rasulullah saw dapat diteliti keshahihannya antara lain karena para ulama menerapkan prinsip tabayyun ini. Begitu pula dalam kehidupan sosial masyarakat, seseorang akan selamat dari salah faham atau permusuhan bahkan pertumpahan darah antar sesamanya karena ia melakukan tabayyun dengan baik.”<sup>141</sup>

Dilakukan dengan mengumpulkan seluruh pengurus yayasan pondok pesantren untuk memperoleh penjelasan yang nyata dari konflik yang terjadi. Tujuan tabayyun adalah sebagai mediasi untuk memperoleh informasi secara nyata tentang hal-hal yang menjadi kesenjangan atau permasalahan yang ada di pondok pesantren. Dengan Tabayyun memberikan antarindividu atau antarkelompok saling bertukar informasi yang berkaitan dengan konflik, informasi yang di dapatkan kemudian secara kolektif menjadi bahan dalam penyelesaian masalah atau dengan kata lain akan diambil jalan tengah menuju titik *problem solving*.<sup>142</sup>

## 2. Musyawarah

---

<sup>141</sup> Wawancara dengan Gus Abdul Qodir ghufron (Ketua yayasan) Pada tanggal 3 Februari 2018 di kantor yayasan.

<sup>142</sup> Observasi pada kegiatan musyawarah rutin pengurus yayasan pondok pesantren hari kamis 26 Januari 2018.

Tujuan musyawarah adalah untuk mencapai mufakat. Arti mufakat, adalah kesepakatan bersama. Dalam kehidupan sehari-hari, kadang-kadang terjadi perbedaan pendapat. Perbedaan adalah sesuatu yang wajar karena setiap orang mempunyai pandangan, pendapat, dan kepentingan sendiri dalam memutuskan suatu masalah. Demikian juga dalam bermusyawarah pasti muncul perbedaan pendapat.

Pada tanggal 5 Januari bertepatan dengan rapat awal tahun upaya yang dilakukan pondok pesantren yaitu musyawarah bersama dalam program yang akan dilaksanakan kedepan, merumuskan secara seksama dengan pihak-pihak terkait yaitu pengasuh, ustadz/ustadzah dan lainnya. Pentingnya musyawarah ini bagi mereka adalah sebagai upaya menghasilkan program dan kegiatan yang produktif dan progresif bagi perkembangan pondok pesantren,<sup>143</sup>

“bagi saya perbedaan pendapat adalah sesuatu yang wajar dan tidak perlu dipertentangkan, tetapi perlu dicarikan jalan ke luar. Tujuannya agar perbedaan pendapat tersebut dapat disatukan menjadi mufakat. Menyatukan berbagai pendapat bukan pekerjaan yang mudah. Untuk itu, diperlukan keikhlasan, kebersamaan, tidak mementingkan kepentingan diri, serta tidak mementingkan kepentingan kelompok atau golongan. Apabila semua orang mempunyai kesadaran seperti itu, musyawarah mufakat akan dengan mudah dicapai.”<sup>144</sup>

Sebagaimana juga disampaikan oleh Aminah

“kadang kala memang ada hal yang kontradiktif diantara kami dalam hal apapun, namun alhamdulillah dengan berbagai ikhtiyar yang kami lakukan yaitu salah satunya dengan musyawarah, kita mempertibangkan, membandingkan dan kemudian memutuskan dengan jalan musyawaran bersama. Alhamdulillah tidak ada kesulitan

<sup>143</sup> Observasi kegiatan rapat perencanaan dan penyusunan anggaran pesantren pada tanggal 5 Januari 2018.

<sup>144</sup> Wawancara Wawancara dengan KHR Abdullah Faqih( Pengasuh Utama) pada tanggal 2 Februari 2018 di kediaman



yang kami lewati selama kita mau berusaha untuk mencari solusi terbaik dari permasalahan yang kami hadapi.<sup>145</sup>

Adanya semangat kebersamaan untuk memecahkan permasalahan bersama memungkinkan konflik akan menemukan solusi yang terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kebersamaan menjadi tombak perbaikan dan evaluasi terhadap suatu permasalahan. Dengan demikian dapat dikatakan musyawarah memberikan sumbangsih dalam resolusi konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo.

Sebagaimana musyawarah pengasuh dengan para ustadz dalam pembahasan perkembangan santri kedepan yaitu implikasi dari pembentukan santri yang mempunyai kualifikasi unggul adalah pengetahuan yang diperoleh santri tidak sekedar terwujud dalam ranah kognitif saja, melainkan juga terbentuk dalam sikap dan perbuatan sehari-hari. Berangkat dari pemikiran seperti ini, pondok yang memiliki otoritas sendiri dalam hal pembentukan budayanya sendiri, melaksanakan proses belajar dan pengajaran secara integratif-komprehensif.<sup>146</sup>

### 3. *Ishlah*

Merupakan sebab untuk mencegah suatu perselisihan dan memutuskan suatu pertentangan dan pertikaian. Pertentangan itu apabila berkepanjangan akan mendatangkan kehancuran, untuk itu maka *ishlah* mencegah hal-hal yang menyebabkan kehancuran dan menghilangkan hal-

<sup>145</sup> Wawancara dengan Aminah bendahara pengurus pesantren pada tanggal 7 januari 2018.

<sup>146</sup> Observasi pada kegiatan pondok pesantren rapat bulanan pengurus pesantren pada tanggal 2 januari 2018.

hal yang membangkitkan fitnah dan pertentangan dan yang menimbulkan sebab-sebab serta menguatkannya dengan persatuan dan persetujuan, hal itu merupakan suatu kebaikan yang dianjurkan oleh syara.

“Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan sebuah perdamaian adalah untuk mengakhiri suatu perkara yang sedang berjalan atau mencegah timbulnya suatu perkara. Mengupayakan perdamaian bagi semua muslim yang sedang mengalami konflik, perselisihan dan pertengkaran dinilai ibadah oleh Allah. Namun tidak dianjurkan perdamaian dilakukan dengan paksaan, perdamaian harus karena kesepakatan para pihak.”<sup>147</sup>

Sebagaimana pula yang disampaikan oleh Maftuh yang mengatakan sebagai berikut:

“kami pernah mengatasi kesalah pahaman dalam pesantren, persoalan ini terjadi pada santri kami hingga melibatkan orang tuanya tanpa sepengetahuan kami. Akhirnya kami turun dan mencoba memahami kasus yang terjadi, menyelesaikannya, hingga pada akhirnya keputusan yang kami ambil adalah mendamaikan keduanya agar supaya tidak timbul permusuhan atau pertengkaran yang tidak diinginkan.”<sup>148</sup>

Dalam hal ini Imam Malik pernah berkata bahwa dia tidak sependapat jika hakim memaksa salah satu pihak yang berperkara atau mengenyampingkan permusuhan salah satu pihak, karena semata-mata hanya menginginkan perdamaian.<sup>149</sup>

Dengan demikian, islah merupakan cara yang ditetapkan oleh al-Quran untuk mencari penyelesaian konflik, ketegangan, sengketa dan perselisihan. Penegasan ini dijelaskan oleh al-Quran surat al-hujurat ayat

<sup>147</sup> Wawancara dengan Ust Sanusi (pengurus yayasan bidang usaha dan ekonomi) pada tanggal 5 januari 2018 di kantor yayasan.

<sup>148</sup> Wawancara dengan Maftuh pegurus pesantren putra pada tanggal 9 januari 2018..

<sup>149</sup> Salam Mazkur, *Peradilan dalam Islam*, Alih Bahasa Drs Imron AM. Cet ke 4 (Surabaya: Bina Ilmu, 1993 hal. 19-20

9 dan 10. Oleh karena itu, islah dipandang sebagai norma dasar yang ditetapkan al-Quran untuk mencari penyelesaian konflik dan sengketa.

Sebagai norma dasar penyelesaian konflik, di dalam konsep *ishlah* tidak dijelaskan mengenai kriteria *mushlih* (pendamai) dan teknis penyelesaian konflik. Hal semacam ini diserahkan pada pemikiran manusia. Sedangkan perselisihan dan sengketa yang terjadi antara suami isteri penyelesaiannya dilakukan melalui perantara seorang hakam dengan tetap bertujuan untuk menegakan perdamaian (*ishlah*).

#### 4. *Tarahhum*

Terjalannya kasih sayang, dengan memilih memprioritaskan kepentingan yang lebih baik dari pada memperpanjang permasalahan yang terjadi. Saling menghargai perbedaan pendapat antarindividu atau antarkelompok yang satu dengan lainnya. Dengan demikian proses penyelesaian masalah akan berjalan dengan efektif dan efisien.

#### **4. Peran kiai dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Manajemen dan kepemimpinan seorang kiai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespons perubahan. Secara umum, dari segi kepemimpinan, pesantren masih terpola secara sentralistik dan hierarkis, terpusat pada seorang kiai. Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren. Ia mengatur irama perkembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya. Tidak jarang sebuah pesantren tidak memiliki

manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kiai.

“ Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memosisikan diri dalam berbagai situasi yang dijalani. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.”<sup>150</sup>

Kiai sebagai sentral figur dalam pondok pesantren dianggap mempunyai keilmuan yang cukup mapan, fiqih, hadist, tafsir dan ilmu lainnya. Dengan demikian kiai dalam peranannya oleh masyarakat sebagai tumpuan dalam penyelesaian masalah yang terjadi terutama di bidang konflik yang terjadi di pondok pesantren, secara tidak langsung sudah menjadi tanggung jawab penuh seorang kiai sebagai pemimpin dan pengasuh. Adapun peran kiai dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo adalah sebagai berikut:

#### 1. *Mediator*

Kepemimpinan kiai di pondok pesantren ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pondok pesantren bahwa kiai sebagai perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan ajaran-Nya. Fenomena keyakinan tersebut dimanifestasikan dalam sikap *taklid* (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan keseharian santri dan jamaahnya.

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Zainuddin (pengurus yayasan bidang pendidikan) pada tanggal 14 febuari 2018.

Dalam melakukan mediasi dalam komunitas tertentu, menuntut penguasaan rancangan proses yaitu berkaitan dengan menyelenggarakan pembuatan keputusan dengan cara-cara yang mendukung nilai-nilai transformasi. Rancangan proses harus diawali dengan pengakuan bahwa proses berbeda dengan hasil. Proses yang baik, terbuka, memenuhi rasa keadilan dan partisipatif diyakini akan lebih memberikan hasil yang bisa dirasakan dan diterima oleh partian konflik daripada, pembangunan perdamaian yang sifatnya *top down*.<sup>151</sup>

Keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan pemimpin yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan secara optimal seorang pemimpin.

Peran kiai memiliki dua model biasanya dilakukan oleh seorang atau beberapa kyai (tim), pertama berfungsi sebagai fasilitator yang mempertemukan kedua pihak yang berkonflik untuk meminta fatwa dari sang kyai dan/atau sebagai mediator sekaligus pemberi fatwa terakhir untuk memutuskan penyelesaian konflik.<sup>152</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh Faidatul Ummah sebagai berikut

---

<sup>151</sup> Observasi pada kegiatan mediasi yang dilakukan kiai dalam resolusi konflik di pondok pesantren tanjung rejo.

<sup>152</sup> Observasi pada kegiatan Muhibbah Umat masyarakat mangaran.

“ Kiai sebagai mediator harus memiliki kreativitas berpikir, pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan menyedihkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih buruk.”<sup>153</sup>

Berdasarkan data wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren memiliki keterbukaan dengan senantiasa menerima segala bentuk macam permasalahan yang kemudian kiai dituntut sebagai mediasi dalam pemecahan masalah yang terjadi, kiai harus mampu memberikan sumbangsih pemikiran yang solutif dan tidak terkesan memilah dan memilih sebelah pihak. Konflik yang terjadi di selesaikan dengan adil dan tidak merugikan kedua belah pihak yang memiliki konflik.

## 2. *Collector*

Otoritas mutlak seorang kiai di sisi lain dianggap kurang baik bagi kelangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara, menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kiai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya.

“ berkaitan dengan hal itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pesantren, maksimal mereka hanya bisa

---

<sup>153</sup> Wawancara dengan Ustdz Faidatul Ummah (kepala sekolah MI Fathussalafi) pada tanggal 15 februari 2018 dikantor MI Fathussalafi.

menjadi menantu kiai. Padahal, menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara kiai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya. Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kiainya meninggal.”<sup>154</sup>

Sebagaimana observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 10 Januari 2018 bahwa kepemimpinan seorang kiai menyadarkan sebagian pengasuh pesantren, Kementerian Agama, di samping masyarakat sekitar. Mereka berusaha menawarkan solusi terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren. Kementerian Agama pernah memperkenalkan bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren, meskipun jauh sebelum dilontarkan, beberapa pesantren sudah menerapkannya. Pelembagaan semacam itu mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern.<sup>155</sup>

Peran kepemimpinan kiai sebagai collector dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua

---

<sup>154</sup> Wawancara dengan Ust Jailani (mantan Kepala Sekolah MA Fathussalafi dan pengurus yayasan tahun 1998-2004. Pada tanggal 16 februari 2018.

<sup>155</sup> Observasi pada 10 januari pada kegiatan musyawarah Persiapan haul Pendiri dan pengasuh.

dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis. Beban kiai menjadi lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan. Sebagai pesantren yang menampung semua harapan masyarakat harus mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif. Namun demikian, tidak semua kiai pesantren merespons positif solusi tersebut. Mereka lebih mampu mengungkapkan kelemahan-kelemahan yang mungkin timbul dibanding kelebihanannya.

Keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai. Padahal, keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren-pesantren yang tergolong modern, belum berhasil memikat pesantren tradisional. Kiai pesantren tradisional cenderung lebih otoriter daripada kiai pesantren modern.

Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi.



Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif. Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kiai yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren. Perubahan dan kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungan semula bersifat patronklien, yakni seorang kiai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.

### 3. Informan

Kedudukan kiai atau ulama dalam masyarakat diakui sebagai pemimpin umumnya yang bersifat informal, kewibawaan mereka kerap kali melebihi pemimpin formal, mereka umumnya disegani, dipatuhi juga dicintai.

“Kiai adalah sebagai tempat masyarakat mengadu tentang berbagai permasalahan. Bahkan kita sering menemukan mitos yang ada di masyarakat bahwa desa yang ditempati kiai menjadi tentram, aman, dan berkah. Dengan demikian bahwa kiai dengan kemampuan intelektual yang dimiliki dan karismanya mampu memberikan informasi-

informasi yang berfaedah, sehingga masyarakat dapat memetikanya sebagai maunah dari Allah lewat kiai tersebut.”<sup>156</sup>

Fungsi kiai tidak hanya sebagai ahli ilmu keagamaan, yang sikap dan tindakannya dijadikan tujuan masyarakat, melainkan juga menjadi pemimpin masyarakat yang seringkali dimintai pertimbangan dalam menjaga stabilitas keamanan masyarakat. Hubungan kiai dengan masyarakatnya diikat dengan ikatan emosional keagamaan yang membuat semakin berpengaruh. Karisma yang menyertai aksi-aksi kiai juga menjadikan hubungan itu dengan penuh emosi, karena kiai telah menjadi penolong bagi para penduduk dalam memecahkan masalah-masalah mereka, yang tidak hanya terbatas pada masalah spiritual keagamaan, tetapi juga mencakup pada wilayah yang lebih luas.

#### 4. *Desicion maker*

Dari sekian banyak gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat gaya kepemimpinan, yaitu; Otokratis, Demokratis, *The Laisser faire* (gaya bebas), dan Situasional. Di dalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kiai) tersebut.

---

<sup>156</sup> Wawancara dengan Ahmad Rasyidi (alumni tahun 1989) pada tanggal 18 januari di pondok pesantren.

“Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Selain itu, kiai memiliki ketegasan pada pola tertentu semisal dalam menyelesaikan konflik di pesantren maka solusi terakhir kiai lah sebagai pengambil keputusan yang tepat.”<sup>157</sup>

Menurut Bapak Safari yang mengatakan bahwa:

“Peran kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa peran kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.”<sup>158</sup>

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kiai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kiai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Di sisi lain juga kiai sebagai pengambil keputusan dari setiap persoalan yang terjadi, baik yang berkenaan dengan santri, sumber daya yang ada dan perkembangan pesantren itu sendiri. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kiai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

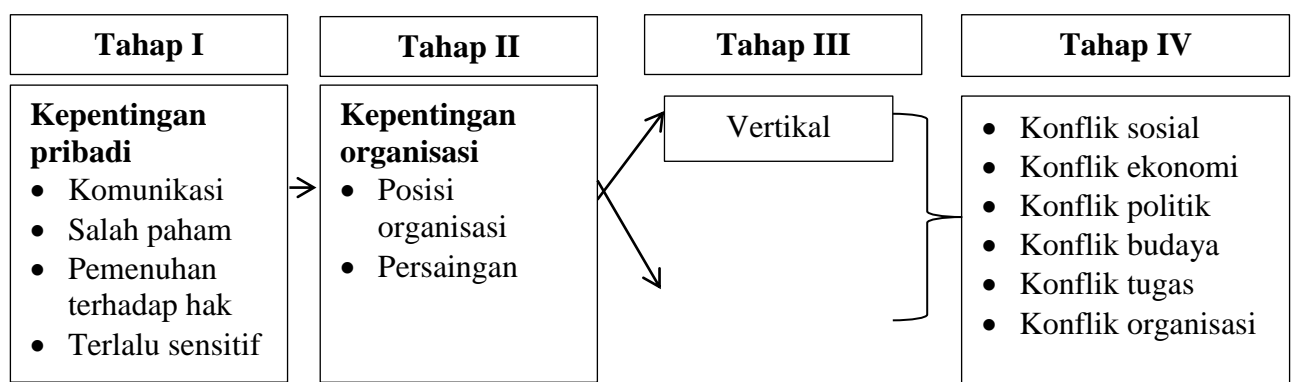
<sup>157</sup> Wawancara dengan Ust Sumarwi (Alumni tahun 1980 dan tokoh masyarakat di Bali) pada tanggal 2 februari 2018.

<sup>158</sup> Wawancara dengan Safari (masyarakat Sekitar Pondok Pesantren) pada tanggal 9 februari 2018 di rumah beliau.

## B. Temuan Penelitian

Bentuk konflik memiliki banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria, sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait konflik, dan subsatansi konflik. Bentuk konflik dilihat berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu konflik personal dan konflik interpersonal (terjadi dalam organisasi). Dari paparan data diatas dapat ditemukan beberapa bentuk-bentuk konflik di pondok pesantren tanjung rejo, berikut temuan penelitian tersebut:

Adanya bentuk- bentuk konflik yang beraneka ragam yaitu 1) konflik sosial, 2) konflik ekonomi, 3) konflik politik, 4) konflik budaya, 5) konflik tugas dan 6) konflik organisasi. Dari keenam konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo diawali adanya unsur pertama, terdapat unsur kepentingan pribadi yang tidak bisa dilepaskan dari masing-masing personalia yang ada di pondok pesantren. Hal ini dipicu karena banyaknya tanggungan yang diemban haruslah sesuai dengan hasil yang akan didapatkan. Kedua, kepentingan organisasi yang seolah dalam perjalannya telah kehilangan jiwa keorganisasian, saling kerjasama, saling membantu sama lain berbanding terbalik menjadi saling bersaing. Prilaku organisasi ini yang menyebabkan timbulnya konflik di pondok pesantren. Proses konflik ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



Horizontal
------------

Adanya usaha dalam menyelesaikan konflik merupakan sebuah keharusan dalam sebuah organisasi, sebab substansi konflik yang dikelola dengan baik berdampak bagi perkembangan dan inovasi organisasi dalam hal ini pondok pesantren tanjung rejo berupaya mencapai sebuah resolusi dari beberapa konflik yang ada didalamnya. Resolusi konflik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo antara lain sebagai berikut:

1. *Tabayyun*
2. Musyawarah
3. *Ishlah*
4. *Tarahhum*

Resolusi konflik ini dipilih oleh pondok pesantren dalam rangka menyelesaikan konflik yang terjadi. Penggunaan tabayyun sebagai upaya menyelesaikan konflik sosial, ekonomi, politik, budaya, tugas dan organisasi dengan berupaya mendapatkan keterangan atau penjelasan dari masing-masing pihak, kemudian dilakukanlah musyawarah dengan mempertemukan pihak yang berkonflik untuk merundingkan masalah yang muncul. Disinilah proses negosiasi terjadi dimana kedua belah pihak menyampaikan pendapatnya agar supaya diketahui oleh pihak lainnya yang kemudian akan dipecahkan bersama. Setelah keduanya melakukan musyawarah maka ishlah sebagai solusi ketiga agar supaya tidak saling mementingkan ego masing-masing sehingga pada

akhirnya terciptalah saling memahami satu sama lain inilah yang disebut dengan tarahhum.

Konflik dalam sebuah organisasi sangat tergantung kepada ability dan keadilan pemimpinnya dalam upaya mengelola sebuah konflik. Peran pemimpin sangat diandalkan untuk mengharmonisasikan sebuah organisasi yang dihadapkan dengan konflik. Konflik yang hidup dan tumbuh dalam pondok pesantren tanjung rejo menjadikan dan mengharuskan adanya peran yang dilakukan seorang kiai dalam mengendalikan konflik, berbagai temuan dalam peran kiai sebagai pemimpin pondok mengelola konflik berikut peran yang dilakukan kiai dalam mengelola konflik.

1. *Mediator*
2. *Collector*
3. Informan
4. *Decision maker*

Dari temuan penelitian di atas, dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Jenis konflik	Penyebab	Resolusi konflik	Peran kepemimpinan kiai
1	Ekonomi	Pengelolaan kurang maksimal, Sdm kurang bekompeten	Tabayyun, Tarahhum, Musyawarah	Collector, Decision maker
2	Politik	Fanatisme masyarakat terhadap figur pilihan sehingga memusuhi pesantren	Islah	Collector
3	Sosial Kemasyarakatan,	Komunikasi	Tabayyun, Tarahhum, Musyawarah	Mediator Collector Informan

4	Konflik organisasi	Sdm yang kurang berkompeten, Adanya multitugas. Tidak adanya komitmen	Musyawahar, Tarahhum. Dan Islah	Collector, Decision maker
5	Konflik tugas	Sdm yang memiliki multi tugas. Kurang profesional	Tabayyun, Tarahhum, Musyawarah	<i>Mediator</i> <i>Collector</i> <i>Informan</i> <i>Decision maker</i>
6	Konflik budaya	Budaya bahasa komunikasi, budaya kinerja, budaya masyarakat tanjung glugur	Tabayyun Islah Tarahhum Musyawarah	<i>Informan</i> <i>Collector</i> <i>Mediator</i> <i>Decision maker</i>



## BAB V PEMBAHASAN

### **A. Bentuk-Bentuk Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Bentuk-bentuk konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo diartikan sebagai sebuah tantangan tersendiri bagi berkembangnya pondok pesantren. Adanya konflik tersebut menjadi pertimbangan yang sangat penting di kalangan para pemimpin pondok pesantren, seperti dewan masyaikh dan asatidz, konflik yang muncul dijadikan evaluasi secara terus-menerus sebagai wujud adanya kesadaran bahwa pondok pesantren harus responsif terhadap lingkungan.

Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah preventif secara tepat.<sup>159</sup>

Konflik sebagaimana diibaratkan wirawan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan

---

<sup>159</sup>Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress...*, hlm. 259



sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.<sup>160</sup>

Bentuk-bentuk konflik menurut Wirawan terdapat tujuh macam diantaranya; 1) konflik antar manajer, 2) konflik antara pegawai dan manajernya, 3) konflik hubungan industrial, 4) konflik antar kelompok kerja, 5) konflik antara kelompok kerja dan kelompok kerjanya, 6) konflik interes, dan 7) konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi.<sup>161</sup>

Konflik tidak mungkin bisa dilepaskan dari kehidupan manusia. Selama manusia masih memiliki kepentingan, kehendak, serta cita-cita, konflik akan senantiasa “mengikuti mereka”. Oleh karena dalam upaya untuk mewujudkan apa yang diinginkan pastilah ada hambatan-hambatan yang menghalangi, dan halangan tersebut harus disingkirkan. Tidak menutup kemungkinan akan terjadi benturan-benturan kepentingan antara individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Jika hal ini terjadi, maka konflik merupakan sesuatu yang niscaya terjadi dalam kehidupan manusia.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo terdapat bentuk-bentuk konflik yang tidak bisa dihindarkan dan menghambat terhadap berlangsungnya pencapaian tujuan pondok pesantren, diantaranya 1) konflik sosial, 2) konflik ekonomi, 3) konflik politik, 4) konflik budaya, 5) konflik tugas, dan 6) konflik organisasi.

---

<sup>160</sup>Pupun Sofiyati, Et. Al., *Konflik Dan Stress*..., hal.259

<sup>161</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal, 58.

Dinamika konflik di atas, merupakan bagian yang harus diperhitungkan secara matang demi membuat sebuah komitmen dan keputusan agar konflik tidak menjadi penghambat dalam sebuah sistem organisasi ataupun pondok pesantren. Selain itu, bentuk-bentuk konflik menjadi persoalan yang penting untuk segera diantisipasi secara responsif. Dengan demikian pondok pesantren yang dikenal memiliki kompleksitas konflik atau persoalan yang banyak memungkinkan akan bertransformasi menjadi sebuah pesantren yang maju, jika mampu menyelesaikan problematika konflik yang ada. Untuk itu, jelas bentuk-bentuk konflik yang mampu dikelola secara baik akan mampu menjadi stimulus perubahan ke arah yang lebih baik.

Pandangan beberapa ahli manajemen klasik menyatakan bahwa semua konflik negatif tidak dapat dipertahankan, sehingga dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif kalau dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas juga dapat berakibat fatal.<sup>162</sup> Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka *approach* yang baik untuk diterapkan para pengelola pondok pesantren adalah pendekatan mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat secara efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan.<sup>163</sup> Oleh karena itu, seorang pemimpin dan

---

<sup>162</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 238.

<sup>163</sup> Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)* (Bandung: Mandar Maju, 1994), hlm. 1.

anggota masyarakat harus memperhatikan konflik agar tidak berakibat terhambatnya kemajuan dan sulitnya mencapai tujuan yang akan diinginkan.

Menurut Robbin proses konflik tidak hanya mengacu kepada bentuk konflik yang nampak dan tindakan yang terbuka dan penuh kekerasan, tapi juga bentuk yang tidak nampak, seperti situasi ketidaksepakatan antarpihak. Diantaranya 1) oposisi atau ketidakcocokan potensial 2) kognisi dan personalisasi 3) maksud 4) perilaku dan 5) hasil.<sup>164</sup>

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi enam macam, yaitu: 1) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). 2) Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). 3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). 5) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). 6) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*).<sup>165</sup>

Sedangkan Winardi membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi.

---

<sup>164</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. (Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer, 1996), hal. 430

<sup>165</sup> Stoner, James A.F; Freeman, *Personal Management*, (edition, New Jersey : Prentice-Hall,inc.1989), hal. 393

Misalnya, antara atasan dan bawahan. 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi. 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.<sup>166</sup>

Sedangkan Alo Liliweri menetapkan unsur-unsur yang terdapat dalam konflik yaitu : (1) ada dua pihak atau lebih yang terlibat. Jadi, ada interaksi antara mereka yang terlibat; (2) ada tujuan yang dijadikan sasaran konflik. Tujuan itulah yang menjadi sumber konflik; (3) ada perbedaan pikiran, perasaan, tindakan diantara pihak yang terlibat untuk mendapatkan atau mencapai tujuan atau sasaran; dan (4) ada situasi konflik antara dua pihak yang bertentangan. Ini meliputi situasi antarpribadi, antar kelompok, dan antar organisasi.<sup>167</sup>

#### **B. Resolusi Konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Konflik yang terjadi di pondok pesantren pada hakekatnya merupakan suatu gejala sosial yang melekat di dalam kehidupan setiap masyarakat, dan oleh karenanya melekat pula di dalam kehidupan setiap bangsa. Walaupun derajat dan pola konflik ini berbeda dalam berbagai masyarakat. Oleh karenanya, sumber yang menyebabkannya pun mempunyai ragam dan pola

---

<sup>166</sup> Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)* (Bandung: Mandar Maju, 1994), hal. 174

<sup>167</sup> Alo Liliweri, *Prasangka dan Konflik Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*, (Yogyakarta: Lkis, 2005), hal. 249-251.

yang tidak sama pula. Karena pada dasarnya sifat dan karakter dari konflik yang terjadi di Indonesia tersebut sangat bersifat lokal dan unik.

Menurut Wirawan konflik merupakan suatu fenomena yang seringkali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan 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. Berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik.<sup>168</sup>

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas
- d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.

Sebagaimana yang telah dilakukan pondok pesantren tanjung rejo mangaran situbondo resolusi konflik menjadi sebuah keharusan dalam memperbaiki perjalanan pondok pesantren dalam mencapai tujuan dan harapan masyarakat. Usaha yang dilakukan adalah

### 1. *Tabayyun*

Menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi ketika konflik sudah terjadi di dalam organisasi. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh

---

<sup>168</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal. 132-133

seorang pemimpin dalam mengatasi atau mengendalikan konflik yaitu (1) memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia; (2) meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran tersebut dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang orang lain; dan (3) kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.<sup>169</sup>

*Tabayyun* atau perundingan dimaksudkan pada proses tawar menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara kedua kelompok tersebut. Menurut Robbins (1999) dalam Sopiah (2008:64) menawarkan dua strategi perundingan yang meliputi : (1) tawar menawar distributif, artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (situasi kalah menang); dan (2) tawar menawar integratif, yaitu perundingan

---

<sup>169</sup> Zainal, Veithzal Rivai, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2014), hal. 286.

yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.

Tabayyun atau perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda atau berkonflik, bersama-sama untuk mencapai sebuah persetujuan. Para pemimpin dalam organisasi menunjukkan fungsi yang sama melakukan perundingan secara kontinu, berunding dengan bawahan, atasan, pemasok (vendors) dan pelanggan sehari-hari.<sup>170</sup> Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat Yusuf ayat 80, yaitu :

فَلَمَّا اسْتِيسُوا مِنْهُ خَلَصُوا بِحَيَاةٍ ۗ قَالَ كَبِيرُهُمْ أَلَمْ تَعْلَمُوا أَنَّ آبَاءَكُمْ قَدْ أَخَذَ عَلَيْكُمْ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ وَمَنْ قَبْلُ مَا فَرَّطْتُمْ فِي يُوسُفَ ۗ فَلَنْ أُبْرِحَ الْأَرْضَ حَتَّىٰ يَأْذَنَ لِي أَبِي أَوْ يَحْكُمَ اللَّهُ لِي ۗ وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ

*Artinya: maka tatkala mereka berputus asa dari pada (putusan) Yusuf mereka menyendiri sambil berunding dengan berbisik-bisik. berkatalah yang tertua diantara mereka: "Tidakkah kamu ketahui bahwa Sesungguhnya ayahmu telah mengambil janji dari kamu dengan nama Allah dan sebelum itu kamu telah menyia-nyiaikan Yusuf. sebab itu aku tidak akan meninggalkan negeri Mesir, sampai ayahku mengizinkan kepadaku (untuk kembali), atau Allah memberi keputusan kepadaku. dan Dia adalah hakim yang sebaik-baiknya". Yakni putusan Yusuf yang menolak permintaan mereka untuk menukar Bunyamin dengan saudaranya yang lain.*

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa tabayyun atau perundingan merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan tabayyun atau perundingan. Dengan tabayyun atau perundingan

<sup>170</sup> Zainal, Veithzal Rivai, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2014), hal. 300

pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil tabayyun atau perundingan tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

## 2. *Musyawahah*

Resolusi konflik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo salah satunya sesuai dengan firman Allah Swt. Dalam surat Asy Syuraa ayat 38 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

*Artinya: dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy Syuraa: 38)*

Firman Allah tersebut menjelaskan tentang urgensi musyawarah, yakni bahwa perkara apapun yang menyangkut kebaikan, baik dalam persoalan keluarga, ataupun persoalan kemasyarakatan, harus di dahului dengan proses musyawarah.<sup>171</sup> Dalam masalah kemasyarakatan sebagaimana tertuang dalam surat Ali-„Imraan (3) ayat 159,

<sup>171</sup> Waryono Abdul Ghafur, *Tafsir Sosial Mendialohkan Teks dan Konteks*, (Yogyakarta:El-Saq Press, 2005) hal. 155



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*Artinya: maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imraan: 159)*

Dari ayat di atas terdapat penjelasan yang berkaitan yaitu digambarkan bahwa Rasulullah selalu bermusyawarah dengan umatnya tentang urusan yang akan dijalankan supaya mereka mengetahui hakikat urusan tersebut dan agar mereka mengikuti jejaknya.<sup>172</sup>

Penyelesaian konflik bisa dilakukan dengan cara musyawarah untuk mencapai mufakat. Dengan demikian, terlihat dengan jelas bahwa strategi manajemen konflik, dimana setiap konflik dibawa ke dalam suatu musyawarah untuk mencari pemecahan yang tepat yang di dalamnya terdapat negosiasi-negosiasi untuk menghasilkan kesepakatan-kesepakatan dan menuntut mereka yang terlibat konflik untuk rela kehilangan sesuatu demi memperoleh penyelesaian yang paling bijak. Strategi ini tepat diterapkan dalam lembaga pendidikan madrasah mengingat di dalamnya telah ditanamkan nilai-nilai moral dan etik untuk saling menghargai, mengalah dan mengedepankan ukhuwah islamiyah.

<sup>172</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, (Jakarta: Lentera Hati, 2000), Cet. I, hal. 244-245.

Wirawan menegaskan bahwa metode resolusi konflik dengan orang ketiga, dengan kata lain ada konfirmasi antar sesama dan saling berinteraksi yang merupakan jalan terakhir dari upaya mendapatkan keluaran konflik, cara ini ditempuh dengan mengumpulkan pihak-pihak konflik untuk membicarakan permasalahan yang terjadi sebagai upaya penyelesaian terhadap pencapaian konflik yang ada. Sebab upaya pencapaian keluaran konflik melalui metode diri sendiri tidak tercapai, dan memerlukan bantuan orang lain baik secara musyawarah yang diselenggarakan dan direncanakan bersama.<sup>173</sup>

### 3. *Ishlah*

Ibn Manzhur berpendapat bahwa kata *ishlahan* sebagai antonim dari kata *fasad* biasanya mengindikasikan rehabilitasi setelah terjadi kerusakan, sehingga terkadang dapat dimaknai dengan *iqamah*.<sup>174</sup>

Sementara Ibrahim Madkur dalam mukjamnya berpendapat bahwa *ishlah* yang berasal dari kata *ishlah* mengandung dua makna, yaitu manfaat dan keserasian serta terhindar dari kerusakan, sehingga jika kata tersebut mendapat imbuhan menjadi seperti frase *اصلاحا بينهما* maka berarti menghilangkan segala sifat permusuhan dan pertikaian antara kedua belah pihak. Dengan demikian, *اصلاحا* berarti menghilangkan dan menghentikan segala bentuk permusuhan dan pertikaian.<sup>175</sup>

<sup>173</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*, hal.177.

<sup>174</sup> Ibn Manzhur, *Lisān al-'Arab*, (Mesir: al-Dār al-Mishriyyah Lita'lif wa al-Tarjamah, t.th), Jil. 3-4, hal. 348-349

<sup>175</sup> Ibrahim Madkur, *al-Mu"jam al -Wajiz*, (tp., t.th), h. 368. Lihat juga Ahmad „Athiyyatullah, *al-Qamus al-Islāmi*, (Mesir: Makhtabah al-Nahdhah al-Mishriyyah, 1076), Jilid 4, hal. 321

Secara istilah, term ishlah dapat diartikan sebagai perbuatan terpuji dalam kaitannya dengan perilaku manusia. Karena itu, dalam terminologi Islam secara umum, ishlah dapat diartikan sebagai suatu aktifitas yang ingin membawa perubahan dari keadaan yang buruk menjadi keadaan yang baik. Dengan kata lain, perbuatan baik lawan dari perbuatan jelek. Abd Salam menyatakan bahwa makna shalaha yaitu memperbaiki semua amal perbuatannya dan segala urusannya.<sup>176</sup>

Dari beberapa pendapat di atas bahwa Ishlah merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk mencari penyelesaian konflik, ketegangan, sengketa, permusuhan dan perselisihan. Sebagaimana ini dijelaskan oleh al-Quran surat al-hujurat ayat 9 dan 10.

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فَاصْلِحُوا بَيْنَهُمَا ۚ فَإِنْ بَعَثَ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْآخَرَىٰ  
فَقَاتِلُوا آلِي بَنِي نَفِيءٍ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ ۚ فَإِنْ فَاءَتْ فَاصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۚ  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ (٩) إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَاصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ  
تُرْحَمُونَ (١٠)

*Artinya: dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau Dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil. orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat. (QS. Al Hujuraat: 9-10)*

<sup>176</sup> E. van Donzel, B. Lewis, dkk (ed), *Encyclopedia of Islam*, (Leiden: E.J. Brill, 1990), Jil. IV, hal. 141

Penjelasan surat al-hujurat di atas, dapat dilihat beberapa penafsiran mufassir tentang ayat tersebut. Menurut Al-Qurthubi,<sup>177</sup> (wafat 671 H) sesama orang mukmin adalah saudara. Ikatan saudara diantara orang-orang yang beriman dilandasi oleh adanya ikatan agama (saudara seiman), bukan semata-mata karena ikatan keturunan sebab ikatan seketurunan dapat putus jika seseorang pindah agama yang menyebabkan ia tidak mendapatkan warisan. Sedangkan persaudaraan seagama lebih kuat dan kokoh sehingga dasar hubungan sesama muslim diikat oleh persaudaraan seiman.

Persaudaraan seiman (seagama) tidak dapat menggantikan status keimanan seorang mukmin sekalipun mereka terlibat sengketa satu sama lain. Dalam penjelasannya lebih lanjut, al-Qurtubi menyatakan dengan mengutip pendapat Harits al-A'wari bahwa Ali ibn Abi Thalib ditanya tentang orang-orang yang terlibat perang Siffin dan Jamal, apakah mereka itu musyrik? Ali menjawab tidak, melainkan mereka keluar dari barisan mukmin. Kemudian Ali ditanya lagi, apakah mereka itu munafiq? Ali menjawab, bukan, sebab munafiq tidak menyebut nama Allah kecuali sedikit. Oleh karena itu, Ali ditanya lagi, kalau begitu orang yang bersengketa itu statusnya bagaimana? Ali menjawab, mereka itu saudara kita, tetapi mereka menyerang satu sama lain.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Al-Qurthubi bernama Abu Abd Allah Ibn Ahmad Ibn Abu Bakr Ibnfarh al-Anshari al-Khazraji Syamsy al-Din al-Qurthubi al-Maliki. Penulis belum menemukan referensi mengenai tahun kelahirannya, kebanyakan dari para penulis biografis hanya menyebutkan tahun kematiannya yaitu 671 H di kota Maniyya Andalusia. Ia dianggap sebagai salah seorang tokoh yang bermazhab Maliki.

<sup>178</sup> Muhammad al-Qurtubhi, *al-Jami' li ahkam al-Quran*. (Beirut: Dar el-Fikr, 2003). Juz 16, hlm. 323

Oleh karena itu, islah dipandang sebagai norma dasar yang ditetapkan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo untuk mencari penyelesaian konflik, perselisihan, kesenjangan dan lain-lain. Inilah prinsip yang diadopsi oleh pemimpin pondok pesantren dalam mengupayakan perdamaian bagi semua pihak yang sedang mengalami konflik, perselisihan dan pertengkaran dinilai ibadah oleh Allah. Namun tidak dianjurkan perdamaian dilakukan dengan paksaan, perdamaian harus karena kesepakatan para pihak. Dalam hal ini pengasuh pernah berkata bahwa dia tidak sepakat jika hal yang sedemikian dilakukan karena paksaan karena akan menimbulkan ketidakenakan dalam hati pihak-pihak yang berkonflik, karena semata-mata hanya menginginkan perdamaian.

#### **4. *Tarahhum***

Islam menjadikan persaudaraan dalam islam dan iman sebagai dasar bagi aktifitas perjuangan untuk menegakkan agama Allah di muka bumi. Ukhuwah islamiyah akan melahirkan rasa kesatuan dan menenangkan hati manusia. Banyak persaudaraan lain yang bukan karena islam dan persaudaraan itu tidak akan kuat dan kekal. Persaudaraan Islam yang dijalin oleh Allah SWT merupakan ikatan terkuat yang tiadaandingannya. Perpecahan dikalangan umat dewasa ini terjadi disebabkan mereka tidak memenuhi persyaratan ukhuwah, yaitu kurangnya mendekatkan diri kepada Allah dengan ibadah yang bersungguh-sungguh. Allah SWT berfirman, ketaatan beribadah dan ketakwaan sebagai solusi dari perpecahan umat

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَنْفَالِ ۖ قُلِ الْأَنْفَالُ لِلَّهِ وَالرَّسُولِ ۖ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ۖ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ .

*Artinya: maka bertakwalah kepada Allah dan perbaikilah perhubungan di antara sesamamu; dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya jika kamu adalah orang-orang yang beriman.(QS. Al Anfal: 1)*

Keempat usaha ini menggambarkan bahwa Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo telah mamahami akan arti resolusi konflik yang harus diterapkan dari permasalahan yang terjadi. Penerapan tersebut dilandaskan pada kesepakatan bersama untuk mencari solusi yang terbaik demi keberlangsungan pondok pesantren.

### **C. Peran kiai dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>179</sup> Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.<sup>180</sup> Menurut Soepardi dalam kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalauperlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam

<sup>179</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), hal.107.

<sup>180</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 88.

rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>181</sup>

Manajemen dan kepemimpinan seorang kiai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespons perubahan. Secara umum, dari segi kepemimpinan, pesantren masih terpola secara sentralistik dan hierarkis, terpusat pada seorang kiai. Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren. Ia mengatur irama perkembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya. Tidak jarang sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kiai.

Adapun peran kepemimpinan kiai sebagai publik figur dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dilakukan dengan mengambil langkah yang bijak dan adil, memberikan keputusan terhadap konflik yang terjadi dengan tidak memberatkan sebelah pihak. Diantara peran kiai dalam manajemen konflik yaitu: a) sebagai *mediator*, b) sebagai *collector*, c) sebagai *informational*, dan d) sebagai *decesion maker*.

Sugeng haryanto menyampaikan bahwa peran kepemimpinan kiai di pondok pesantren terdapat beberapa model diantaranya a) *religio-paternalistik*, adanya interaksi kiai dengan bawahan berdasarkan nilai-nilai keagamaan, b) *paternalistik-free rein leadership*, dimana kiai bersikap pasif dan memberikan kesempatan pada bawahannya. c) *legal formal*, secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga, d) *bercorak alami*, wewenang secara mutlak

---

<sup>181</sup>Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 2002). Hal 88.

terdapat pada kiai dan tidak membuka pemikiran-pemikiran yang menyangkut kebijakan pondok, e) karismatik-tradisional-rasional, kiai dianggap sebagai figur yang memiliki kekuatan supranatural dari Allah Swt.<sup>182</sup>

Sebagaimana yang disampaikan oleh Masyhud, Sulthon dkk kepemimpinan kiai di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan free rein leadership, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.<sup>183</sup>

Lebih lanjut Stenbrink, Karel A., menyampaikan bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kiai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kiai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh.

---

<sup>182</sup> Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Prilaku Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), hlm. 73-74

<sup>183</sup> Masyhud, Sulthon dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka, 2003), hal. 104.



Dengan demikian perilaku kiai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.<sup>184</sup>

Dengan demikian bahwa dalam konteks manajemen konflik di pondok pesantren kiai di pandang sebagai sentral dalam pemecahan masalah, mayoritas masyarakat dan santri mempercayai bahwa kiai memiliki kemampuan dalam upaya mengatasi berbagai problematika yang terjadi utamanya yang berkenaan dengan pondok pesantren. Konflik pada dasarnya bukan untuk dihindari melainkan untuk diselesaikan dengan baik, hal ini peran kiai menjadi pemicu utama suksesnya penyelesaian konflik pondok pesantren.

---

<sup>184</sup> Stenbrink, Karel A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta : LP3S, 1986) hal, 80-87.

## BAB VI PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data dan pembahasan tentang peran kepemimpinan kiai dalam manajemen konflik pondok pesantren maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo tidak bisa dilepaskan dari pergeseran realita kehidupan sehari-hari dan dapat menghambat terhadap berlangsungnya kegiatan pondok pesantren diantaranya a) konflik sosial, b) konflik ekonomi, c) konflik politik, d) konflik budaya, e) konflik tugas dan f) konflik organisasi.
2. Resolusi konflik yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo adalah berusaha menciptakan kesadaran terhadap konflik yang terjadi dengan membangun komunikasi yang baik antarsesama diantara usaha yang dilakukan yaitu: a) *tabayyun*, b) *musyawarah*, c) *islah* dan d) *tarahhum*.
3. Peran kiai sebagai publik figur dalam manajemen konflik di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo dilakukan dengan mengambil langkah yang bijak dan adil, memberikan keputusan terhadap konflik yang terjadi dengan tidak memberatkan sebelah pihak. Diantara peran kiai dalam manajemen konflik yaitu: a) sebagai *mediator*, b) sebagai *collector*, c) sebagai *informational*, dan d) sebagai *making decision*.

## B. Saran

### 1. Bagi pondok pesantren

Dengan adanya penelitian ini, mampu memberikan gambaran tentang konflik yang terjadi. Oleh karena itu pondok pesantren mampu memprediksikan konflik atau kendala-kendala yang sekiranya menghambat terhadap berlangsungnya ketercapaian tujuan pondok pesantren.

### 2. Bagi kiai selaku pemimpin

Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, perlu kerja keras dan semangat juang yang luar biasa. Maka penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber referensi dalam menjalankan kepemimpinan dalam pondok pesantren terutama dalam kasus konflik yang tidak dapat dipungkiri akan dialami.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat dilakukan lebih lanjut karena masih banyak terdapat kekurangan dari peneliti terkait penelitian ini. Dengan demikian saran dan kritik yang membangun dari pembaca terhadap karya ini akan kami tampung dan dijadikan senjata perbaikan untuk kepenulisan yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Risa. 2000. *Kamus Ilmiah Populer Lengkap*. Serba Jaya. Surabaya
- Al-Qur'an dan Terjemahannya*. 2015. Darussunnah. Jakarta: Departemen Agama RI
- Al-Suyuti. *Al-Jami'us Shogier*. 1997. Darul Kutub Islamy. Lebanon
- Alyasu'I, Lois Ma'luf dan Bernard Tottel Alyasu'I. 1958. *AlMunjid fi allugh ahwal adab wal ulum*. Darul kitab cet.XVIII. Libanon, Beirut
- Anoraga, Panji. 2004. *Manajemen Bisnis*. PT Asdi Mahasatya. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta Bandung
- Blake, Robert R dan McCanse, Anne. 1999. *A Leadership Dilemmas: Grid Solution*. Tx: Gulf Publishing. Haousten
- Burnnessen, Martin Van. 1994. *Konjungtur Social Politik di Jagat NU paskah Khittah 26: Pergulatan NU Dekade 90-an* dalam karya Darwis, Ellyasa KH. 1994. *Gus Dur dan Masyarakat Sipil*. LKIS. Jakarta
- Daulay, Haidar Putra. 2009. *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*. PT RinekaCipta cetakan.I. Jakarta
- DEPAG RI. 2003. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia. Jakarta
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. LP3ES. Jakarta
- Effendi, Mochtar . 1986. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Bharata Karya Aksara. Jakarta
- Estu Miyarso, 2007. Journal UNY. Ac id. *Manajemen Konflik Mahasiswa Sebagai Metode Pembelajaran Alternatif*.
- Faisal , Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi*. YA3. Malang
- Faisal , Sanapiah. 2003. *Format-format Penelitian Sosial* cetakan VI. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Fiedler, Fred. 2003. *Model kepemimpinan*. Yayasan Kanisius. Jakarta
- Ghafur, Waryono Abdul. 2005. *Tafsir Sosial Mendialihkan Teks dan Konteks*. El-Saq Press. Yogyakarta
- Ghoni, Djunaidi. 2014. *Perencanaan Strategi Pendidikan*. UIN Press. Malang

- Hani, Handoko T. 1995. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Haryanto, Sugeng. 2012. *Persepsi Santri Terhadap Prilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*. Kementrian Agama RI. Jakarta
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang . 2000. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Ismail SM (ed). 2000. *Pendidikan Islam, Demokrasi dan Masyarakat Madani*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. PT. Citra Aditya Bakti. Bandung
- Lincoln, Guba. 1995. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, Inc. New Delhi
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Paramadina, Jakarta
- Maftuh, Bunyamin. 2005. *Pendidikan Resolusi Konflik: Membangun Generasi dan Kewarganegaraan*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung
- Mardianto, Adi dan Koentjoro,Esti Hayu Purmaningsih. 2000. Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau dari Status Keikutsertaan dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam di Universitas Gajah Mada Yogyakarta. *Jurnal Universitas Gajah Mada*. Yogyakarta
- Masyhud, M. Sulthon dan Khusnoridlo, Mohammad. 2003. *Manajemen Pesantren*. Diva Pustaka. Jakarta
- Masyuri dan Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Refika Aditama. Bandung
- Mazkur , Salam. 1993. *Peradilan dalam Islam*, alih bahasa Drs Imron AM, cetakan IV. Bina Ilmu. Surabaya
- Moleong , Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Siswa Rosdakarya. Bandung
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. PT.Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nasution . 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jemars. Bandung
- Nawawi , Hadari dan Martini, Mimi. 1994. *Penelitian Terapan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Nazir, Muhammad. 1994. *Metode Penelitian*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Poloma, Margaret M. 1994. *Sosiologi Kontemporer*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Qomar, Mujamil. 2014. *Menggagas Pendidikan Islam*. Remaja Rosda Karya. Bandung

- Rahman, Musthofa. *Menggugat Manajemen Pesantren*, dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdul Khaliq (eds). 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-hall, inc, Engelwood Cliff. New Jersey, USA
- Robbins, Stephen P. 1993. *Organization Behavior*. Prentice-hall, inc, Engelwood Cliff. New Jersey, USA
- Saleh, AbdurRahman. 1982. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Departemen Agama RI. Jakarta
- Shihab, M. Quraish. 2000. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, Vol. 2 cetakan I*. Lentera Hati. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktik Kepemimpinan*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Sofiyati, Pupun, et.al. 2011. *Konflik dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*. Universitas Brawijaya. Malang
- Stenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. LP3S. Jakarta
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta. Bandung
- Sugiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Swastha, Basu dan Irawan. 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty Yogyakarta. Yogyakarta
- Taylor, Fridreck. 1974. *Scientific Management*. Happer and Breos. New York
- Tim Penyusun. 2015. *Pedoman Penulisan Tesis, Disertasi, dan Makalah*. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Malang
- Usman, Mani. *Pesantren, Kiai dan Tarekat Dalam Transformasi Sosial* dalam buku Nizar, Samsul. 2000. *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Nusantara*. Kencana Premedia Grup: Pustaka Firdaus. Jakarta
- Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren*. LKIS. Yogyakarta
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta

- Wahyudi & Akdon. 2005. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi..* Alfabeta. Bandung
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik Organisasi.* Alfabeta. Bandung
- Wawancara dengan Ismail Mangla Pengurus Harian Pondok Pesantren Tanjung Rejo Pada Tanggal 3 Desember 2017 di Masjid Pesantren
- Wawancara dengan ust Jandiono salah satu Masyarakat Tanjung Glugur Mangaran Situbondo pada tanggal 4 Desember 2017
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik,(Perubahan dan Pengembangan).* Mardar Maju. Bandung
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori,Aplikasi dan Penelitian.* PT Salemba Humanika. Jakarta
- Wirosukarto, Rr Hamzah,et.al. 1996. *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern.* Gontor Press. Ponorogo
- Wisnu Suhardono. 2015. Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i.Vol. II No. 1, hal 17.
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren.* Ciputat Press. Jakarta
- Yunus, Muhammad. 1990. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia.* Hidakarya. Jakarta

**DOKUMENTASI PENELITIAN**









## DRAF WAWANCARA

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana menurut anda tentang konflik di pondok pesantren?	Menurut saya bahwa bagi orang yang mengenal akrab tradisi pesantren atau yang selama ini hidup terbiasa di lingkungan pesantren, serta yang pernah menjadi santri atau memang terlahir dan besar di keluarga pesantren, maka akan sangat terkejut, ketika ada yang menguak terjadinya suatu pertengkaran, konflik, permasalahan bahkan sampai menambah keruh yang dianggap sebagai solusi di dalam lembaga pendidikan tersebut. Padahal kenyataannya adalah konflik yang ditimbulkan semakin membesar dan meluas. Saya menyayangkan bahwa pemahaman terhadap konflik itu sendiri bukan sebagai ancaman keterpurukan melainkan sebagai proses perbaikan yang selama ini masih belum terealisasikan oleh pihak pondok pesantren ini.
2.	Bagaimana menurut anda tentang konflik di pondok pesantren?	Konflik merupakan gejala yang wajar terjadi pada setiap lini kehidupan, termasuk dalam pondok pesantren misalnya terjadi pertentangan, ketidakselarasan pendapat, persaingan atau kepentingan-kepentingan lain yang tidak semisi dengan pondok pesantren. Prilaku yang sedemikian tidak akan pernah selesai apabila solusi alternatif tidak dapat

		dijangkau dengan baik, nah disinilah perlu ada pemahaman terkait dengan konflik itu sendiri.
3.	Bagaimana menurut anda tentang penyebab terjadinya konflik sosial?	Sebenarnya perubahan adalah sesuatu yang wajar terjadi, namun jika terjadinya secara cepat akan menyebabkan gejolak sosial, karena adanya ketidaksiapan dan keterkejutan masyarakat, yang pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya konflik sosial. Perubahan yang diinginkan pondok pesantren mengarah pada perbaikan sistem yang lebih profesional namun perilaku yang ditampakkan adalah sikap tradisional, nah inilah yang kemudian memicu adanya konflik tersebut.
4.	Seperti apa contoh konflik sosial yang terjadi di pondok pesantren?	Nilai-nilai kebersamaan dalam pondok pesantren harus dipegang erat jangan sampai berubah menjadi individualis. Sebagai salah satu contoh dalam mengadakan event keagamaan terkadang ada beberapa oknum yang ingin bekerja sesuai dengan struktural tanpa melihat keadaan disekitarnya, apakah struktur lainnya sudah terakomodir atau tidak. Nah, ini sangat disayangkan apabila satu rekan yang lainnya tidak mau membantu rekan yang lain karena berdasarkan struktural, dari sinilah nilai kebersamaan dan kerjasama akan terkikis dan kejadian ini bertentangan dengan sosial masyarakat yang masih menjunjung

		tinggi nilai kebersamaan tersebut.
5.	Seperti apa contoh konflik sosial yang terjadi di pondok pesantren?	Komunikasi antar sesama haruslah terjalin dengan baik agar tidak terjadi miss komunikasi. Sebagai salah satu contoh yang telah terjadi perbedaan pendapat antara masing-masing individu baik guru dengan kiai atau sesama guru dalam mendiskusikan suatu acara. Ketika salah satu menyampaikan pendapatnya, tentu ada teman-teman yang tidak sependapat dengan apa yang kita sampaikan karena dinilai memenangkan kepentingan sendiri. Kendatipun demikian komunikasi yang seperti ini tidak efektif dan menimbulkan gaps antar sesama.
6.	Bagaimana program yang telah disusun oleh pondok pesantren?	Pondok pesantren kami telah menyusun Program pemberdayaan ekonomi berbasis pondok pesantren, seperti memberikan pelatihan ketrampilan usaha, kewirausahaan dan bentuk kegiatan ekonomi lainnya, bertujuan sebagai penunjang dari tugas utama pondok pesantren yaitu membekali ilmu agama. Sehingga pondok pesantren diharapkan tidak hanya sebagai pencetak generasi intelektual yang produktif dan kompeten secara spiritual, namun juga produktif dan kompeten secara ekonomi.
7.	Apa penyebab terjadinya konflik ekonomi	Menurut saya dalam hal ini, konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan yang disebabkan adanya ketidak-

	dalam pesantren?	adilan dalam akses pada sumber daya ekonomi. Hal tersebut memperparah berbagai prasangka yang sudah ada di antara kelompok-kelompok sosial, ditambah lagi jika semisal ada indikasi ingin mengambil keuntungan dalam pengelolaan sumber dana pondok pesantren yang sedang berjalan ini. Nah ini menjadi nanti akan jadi perebutan yang imbasnya pada kekuasaan itu sendiri.
8.	Apa penyebab terjadinya konflik ekonomi dalam pesantren?	Kemarin saya pernah menyampaikan bahwa hati-hati dalam menjalankan usaha yang dimiliki pondok ini, jangan sampai terjadi <i>miss communication</i> antara yang satu dengan lainnya karena akan dapat menimbulkan kesalahpahaman.
9.	Bagaimana kronologi terjadinya konflik politik di pondok pesantren?	sebagaimana yang telah lumrah terjadi keterlibatan Kiai dalam politik praktis, sampai sejauh ini memang terjadi tarik-menarik pendapat, antara kelompok yang mengabsahkan Kiai berpolitik dengan kelompok yang menentang dengan keras Kiai terlibat dalam politik. Kelompok pertama mengasumsikan bahwa Kiai bagaimanapun juga merupakan entitas yang memiliki hak dan aspirasi politik seperti halnya warga Negara yang lain. Sedangkan kelompok yang kedua mengkritik dengan keras, berdasarkan asumsi bahwa keterlibatan Kiai dalam

		<p>politik lebih banyak mendatangkan kerugian daripada keuntungan yang bisa didapatkan. Hal ini berkaitan dengan realitas politik yang oleh banyak kalangan dianggap “kotor”. Sehingga ketika Kiai dan pesantren terlibat dalam politik akan terseret kedalam dunia yang “kotor” pula.</p>
10.	<p>Apa penyebab terjadinya konflik politik dalam pondok pesantren?</p>	<p>Gempuran dan godaan kepentingan-kepentingan pragmatis sesungguhnya telah menyeret sebagian para kiai ke dalam ruang konflik dan semakin menjauh dari peran sosial di masyarakat. Politisasi agama seringkali terdengar nyaring pada saat kampanye.</p>
11.	<p>Apa penyebab terjadinya konflik politik dalam pondok pesantren?</p>	<p>Fatwa dan tafsir para kiai tidak lagi didasari oleh pemahaman yang para Ulama terdahulu yang dapat dijadikan rujukan bagi umat untuk menentukan sikap, namun lebih banyak dilatar belakangi oleh motif kalkulasi politik sebagai bagian dari politik dagang sapi.</p>
12.	<p>Bagaimana proses terjadinya konflik budaya dalam pondok pesantren?</p>	<p>Ukuran yang dipakai oleh satu kelompok atau masyarakat tidak akan sama dengan yang dipakai oleh kelompok atau masyarakat lain. Apabila tidak terdapat rasa saling pengertian dan menghormati perbedaan tersebut, tidak menutup kemungkinan faktor ini akan menimbulkan terjadinya konflik sosial. Contohnya seseorang yang dibesarkan pada lingkungan kebudayaan yang bersifat</p>

		<p>individualis dihadapkan pada pergaulan kelompok yang bersifat sosial. Dia akan mengalami kesulitan apabila suatu saat ia ditunjuk selaku pembuat kebijakan kelompok. Ada kecenderungan dia akan melakukan pemaksaan kehendak sehingga kebijakan yang diambil hanya menguntungkan satu pihak saja.</p>
13.	<p>Seperti apa contoh konflik budaya dalam pondok pesantren?</p>	<p>Dalam suatu perayaan hari besar islam, pondok pesantren tidak semerta-merta memutuskan kemasakan acara dalam bentuk begini dan begitu. Akan tetapi kami menunggu keputusan masyarakat sesuai kebiasaan dan adat istiadat setempat, namun santri yang mondok disini terdapat dari berbagai kalangan dan tentunya dengan kebiasaan yang berbeda pula. Terjadi benturan budaya yang satu dengan yang lain menyebabkan acara berlangsung tidak efektif. Hal ini dikarenakan memenangkan ego masing-masing sehingga menjadi pemicu utama terjadinya konflik. Maka ini menjadi penting untuk tidak memenangkan salah satu budaya si A atau si B agar tidak terjadi ketimpangan budaya.</p>
14.	<p>Bagaimana konflik tugas yang terjadi di pondok pesantren?</p>	<p>Hal ini sering terjadi kepada pengurus yayasan dan guru. Dilihat dari pengambilan tugas yang tidak sesuai dengan kredibilitas dan bisa</p>



		<p>dikatakan dwifungsi sehingga tugas yang pada hakikatnya menjadi tanggung jawab menjadi terbengkalai karena menhandel jobs lain.</p>
15.	<p>Bagaimana konflik tugas yang terjadi di pondok pesantren?</p>	<p>Menurut saya, kita memiliki tugas masing-masing dan pada ranah yang berbeda ini telah menunjukkan bahwa sikap dan tanggung jawab haruslah sesuai dan proporsional dengan apa yang telah di amanahkan. Dengan demikian hal-hal yang tidak diinginkan semisal beberapa hari kemarin terdapat alih fungsi yang bukan semestinya menjadi tanggung jawabnya. Selain terkesan kurang profesional juga menitik beratkan kepada ketidakpercayaan pada sebelah pihak.</p>
16.	<p>Bagaimana menurut anda tentang resolusi konflik di pondok pesantren?</p>	<p>Dalam perjalanannya pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dengan konflik, baik besar maupun kecil. Berangkat dari konflik ini menunjukkan adanya usaha untuk belajar memperbaiki atau mencari solusi yang tepat untuk memperoleh sesuatu yang terbaik. Maka titik perjalanan yang sesungguhnya adalah pondok pesantren dapat berproses dengan baik dan reponsif terhadap masalah yang terjadi.</p>
17.	<p>Mengapa tabayyun dipilih sebagai resolusi</p>	<p>Sebagai mana yang saya tahu bahwa tabayyun adalah akhlaq mulia yang merupakan prinsip penting dalam menjaga kemurnian</p>

	konflik di pondok pesantren?	ajaran Islam dan keharmonisan dalam pergaulan. Hadits-hadits Rasulullah saw dapat diteliti keshahihannya antara lain karena para ulama menerapkan prinsip tabayyun ini. Begitu pula dalam kehidupan sosial masyarakat, seseorang akan selamat dari salah faham atau permusuhan bahkan pertumpahan darah antar sesamanya karena ia melakukan tabayyun dengan baik.
18.	Bagaimana menurut anda tentang resolusi konflik di pondok pesantren?	bagi saya perbedaan pendapat adalah sesuatu yang wajar dan tidak perlu dipertentangkan, tetapi perlu dicarikan jalan ke luar. Tujuannya agar perbedaan pendapat tersebut dapat disatukan menjadi mufakat. Menyatukan berbagai pendapat bukan pekerjaan yang mudah. Untuk itu, diperlukan keikhlasan, kebersamaan, tidak mementingkan kepentingan diri, serta tidak mementingkan kepentingan kelompok atau golongan. Apabila semua orang mempunyai kesadaran seperti itu, musyawarah mufakat akan dengan mudah dicapai.
19.	Bagaimana menurut anda tentang resolusi konflik dengan jalan damai di pondok	Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan sebuah perdamaian adalah untuk mengakhiri suatu perkara yang sedang berjalan atau mencegah timbulnya suatu perkara. Mengupayakan perdamaian bagi semua

	pesantren?	muslim yang sedang mengalami konflik, perselisihan dan pertengkaran dinilai ibadah oleh Allah. Namun tidak dianjurkan perdamaian dilakukan dengan paksaan, perdamaian harus karena kesepakatan para pihak.
20.	Sebagai kiai di pondok pesantren, bagaimana peran yang anda lakukan dalam mengatasi konflik?	Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memosisikan diri dalam berbagai situasi yang dijalani. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.
21.	Bagaimana langkah anda sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik?	Kiai sebagai mediator harus memiliki kreativitas berpikir, pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap

		akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih buruk.
22.	Bagaimana peran anda sebagai collector di pondok pesantren?	berkaitan dengan hal itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pesantren, maksimal mereka hanya bisa menjadi menantu kiai. Padahal, menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara kiai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya. Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kiainya meninggal.
23.	Bagaimana peran anda sebagai pemimpin bagi masyarakat di pondok pesantren?	Kiai adalah sebagai tempat masyarakat mengadu tentang berbagai permasalahan. Bahkan kita sering menemukan mitos yang ada di masyarakat bahwa desa yang ditempati kiai menjadi tentram, aman, dan berkah. Dengan demikian bahwa kiai dengan kemampuan intelektual yang dimiliki dan karismanya mampu memberikan informasi-informasi yang berfaedah, sehingga masyarakat dapat memetikinya sebagai maunah dari Allah lewat kiai tersebut.
24.	Bagaimana peran kepemimpinan anda sebagai kiai di pondok	Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Selain itu, kiai

	pesantren?	memiliki ketegasan pada pola tertentu semisal dalam menyelesaikan konflik di pesantren maka solusi terakhir kailah sebagai pengambil keputusan yang tepat.
25.	Bagaimana peran kepemimpinan anda sebagai kiai di pondok pesantren?	Peran kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa peran kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan <i>free rein leadership</i> , dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.



## YAYASAN PONDOK PESANTREN TANJUNG REJO

### MANGARAN SITUBONDO JAWA TIMUR

Akte Notaris : Yulius Efendi, SH, M.Kn, Nomor 13 Tanggal 24 Juni 2016

SK Menteri Hukum dan HAM Nomor AHU-0028649.AH.01.04 Tahun 2016

Alamat : Jl. Tanjung Rejo No. 03 Kode Pos 68363 Mangaran Situbondo Telp. ( 0338 ) 671186

#### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NOMOR : YPPTR/0087/02/S.Ket/I/2018

*Assalamu Alaikum Wr.Wb*

Berdasarkan surat yang dikeluarkan oleh Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Nomor ; B-001/Ps/HM.01/04/2018 tentang Permohonan Penelitian dan diterima oleh pimpinan Pondok Pesantren Tanjung Rejo, maka kami atas nama pengurus menerangkan bahwa :

Nama : A.Shofi Ubaidillah  
 NIM : 15711023  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : Peran Kepemimpinan dalam manajemen Konflik  
 (Studi Kasus di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo )

benar-benar melakukan penelitian di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo mulai sejak 15 November 2017 s/d 20 Januari 2018

Demikian surat keterangan yang kami buat, atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu Alaikum Wr.Wb.*

Mangaran, 20 Januari 2018  
 Pengasuh PP Tanjung Rejo

KHR.ABDULLAH FAQIH GHUFRON



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-001/Ps/HM.01/04/2018  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

12 Januari 2018

Kepada

Yth. Pengasuh Pondok Pesantren Tanjung Rejo

Di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : A. Shofi Ubaidillah  
NIM : 15711023  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.  
2. Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.A.  
Judul Tesis : Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran  
Situbondo)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Mulyadi. *li*