

MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN (IMPLIKASI RESOLUSI KONFLIK DALAM STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN AL-ICHSAN MOJOKERTO)

Ali Muhsin

*Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang - Indonesia,
email:alimuhsin@fai.unipdu.ac.id

Abstract:

Seen in the context of education management, the forms of conflict among pesantren elites caused by various factors, basically have dysfunctional implications on the management of education in pesantren. Conflicts have dysfunctional implications for the management of education, ie within the context of organizational structure, leadership context, the context of management functions, the context of management aspects and the loss of public trust. These five contexts affect each other and relate between one context and another. This study aims to obtain an in-depth picture of conflict resolution and management in pesantren with a qualitative approach. Pesantren has a deep-rooted tradition, namely the power (power) figures kiai in management. With the barakah system, the power (power) and authority of the kiai influence predominantly on institutional patterns, instruction and control of academic post in pesantren.

Keywords: *Education Management, Pesantren, Conflict Resolution*

PENDAHULUAN

Dalam tataran organisasi atau lembaga, konflik sering terjadi secara tidak simetris. Terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut, sementara yang lain tidak, atau satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif.

Pondok pesantren juga memiliki kompleksitas yang dapat menjadi sumber konflik. Konflik tersebut bisa jadi berasal dari elit pondok pesantren ataupun berasal

dari keluarga atau masyarakat pesantren. Konflik pada tataran elit pesantren lebih banyak bersinggungan dengan kebijakan-kebijakan pimpinan pesantren. Sedangkan dalam masyarakat pesantren, konflik terjadi lebih dikarenakan oleh perbedaan latar belakang dan motivasi mereka dalam beraktivitas.

Pada *The British Journal of Sociology* is currently published by The London School of Economics and Political Science, meminjam kutipan Limas Dodi pada Jurnal al-Adl,¹ bahwa permasalahan yang serupa pernah di lukir oleh Lewis A. Coser sebenarnya, ia mengatakan bahawa;

*if the social system is flexible enough to adjust to conflict situations we will deal with change within the system. I~ on the other hand, the social system is not able to readjust itself and allows the accumulation of conflict, the 'aggressive' groups, imbued with a new system of values which threatens to split the general consensus of the society and imbued with an ideology which 'objectifies' their claims, may he come powerful enough to overcome the resistance of vested interests and bring about the breakdown of the system and the emergence of a new distribution of social values.*²

Dilihat dalam konteks kepemimpinan efektif, tradisi kepemimpinan kiai yang sangat kuat dalam manajemen pendidikan pesantren mempunyai kelebihan untuk melakukan fungsi-fungsi organik manajemen, diantaranya seperti fungsi pengorganisasian (*organizing*) dan pengawasan (*controlling*) dalam manajemen pendidikan di pesantren. Oleh karena itu, dalam proses pengembangan pesantren, para kiai senantiasa berusaha untuk melestarikan kepemimpinan efektif tersebut dengan mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren.³

¹ Sepintas dapat difahami bahwa jika sistem sosial cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan situasi konflik, maka perubahan dalam sistem itu akan terhadapi. Di sisi lain, sistem sosial tidak dapat menyesuaikan diri dan memungkinkan terjadinya konflik, terilhami sistem nilai baru yang mengancam untuk memisahkan masyarakat hingga terbentuklah ideologi untuk mengatasi hambatan dari kepentingan pribadi dan membawa rincian sistem dan munculnya nilai-nilai sosial baru. Lihat Limas Dodi, "SENTIMENT IDEOLOGY: Membaca pemikiran Lewis A. Coser dalam Teori Fungsional tentang Konflik (konsekuensi logis dari sebuah interaksi di antara pihak jamaah Lembaga Dakwah Islam Indonesia/LDII dengan masyarakat sekitar Gading Mangu-Perak-Jombang), *Jurnal Studi Ilmu Hukum Islam dan Pranata social AL-ADL*, Vol. 10, No. 1, Januari 2017, 116.

² Lewis A. Coser, Social Conflict and the Theory of Social Change, *The British Journal of Sociology* is currently published by The London School of Economics and Political Science. *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. (Sep., 1957), p. 204.

³ Menurut Etzioni sebagaimana yang dikutip oleh Keller, elit merupakan aktor yang memiliki kekuasaan, sehingga dikatakan sebagai orang atau kelompok yang memegang posisi terkemuka dalam masyarakat. Lihat Keller, Suzanne, *Penguasa dan Kelompok Elit* (Jakarta: PT. Rajawali Press, 1995), 5. Di lingkungan masyarakat pesantren, yang dapat disebut sebagai elit pesantren adalah kiai, karena kiai adalah pemimpin tertinggi di pesantren yang secara otomatis menguasai segala sesuatu yang ada di pesantren. Akan tetapi ketika kiai wafat, maka secara kultural posisi elit akan dipegang oleh putra-

Permasalahan kemudian muncul ketika seiring perjalanan waktu kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren meninggal dunia, sementara elit pesantren yang menjadi figur sentral tidak hanya dimiliki oleh satu orang, dan keluarga terdekat yang akan menduduki kepemimpinan pesantren bukan merupakan calon kuat secara “*intelektual dan spiritual*”, walaupun secara kultural dan secara struktural mereka mempunyai hak.⁴

Dalam menjalankan sistemnya, Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Soko Mojokerto dipimpin oleh seorang kiai selaku pewaris dari pendiri. Pimpinan tersebut sekaligus bertindak sebagai penanggung jawab institusi pendidikan dan pesantren. Dia bertanggungjawab terhadap sivitas studika Al-Ichsan seperti unit pendidikan dan kegiatan pendidikan asrama yang ada di lingkungan pondok pesantren.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang resolusi dan manajemen konflik di pesantren dengan pendekatan kualitatif,⁵ karena dalam penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendeskripsikan fenomena.⁶

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membangun suatu teori secara induktif dari abstraksi-abstraksi data yang dikumpulkan tentang resolusi dan manajemen konflik di Institusi Pendidikan Islam berdasarkan temuan makna dalam latar yang alami. Pondok pesantren yang menjadi obyek penelitian adalah Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto.

PEMBAHASAN

Resolusi dan Manajemen Konflik di Institusi Pendidikan Islam (Membaca Ulang Sebuah Tinjauan)

putrinya yang biasa disebut dengan Neng atau Gus. Dengan demikian, yang penulis maksud dengan elit pesantren dalam penelitian ini adalah para Neng atau Gus yang merupakan putra-putri, cucu atau menantu kiai. Elit pesantren yang menjadi figur sentral pengganti kiai kesemuanya merupakan manusia biasa yang kadangkala mempunyai pandangan atau kepentingan tertentu, disamping itu sebagian mereka terkadang juga kurang memiliki basis “*intelektual dan spiritual*” yang mumpuni sebagai mana yang dimiliki oleh orang tuanya, dalam konteks inilah konflik antar elit menjadi rentan terjadi di pesantren.

⁴ Zainudin Maliki, *Narasi Agung: Tiga Teori Sosial Hegemonik* (Surabaya: Lembaga Pengkajian Agama dan Masyarakat (LPAM), 2003), 146.

⁵ Noeng Muhadjir mencatat ada lima tahapan perkembangan pemikiran dalam mencari metodologi penelitian kualitatif; (1) Model Interpretif Geertz; (2) Model *Grounded Research*; (3) Model Ethnographic-Ethno metodologik; (4) Model Paradigm Naturalistic; dan (5) Model Interaksi Simbolik. Lihat Noeng Muhadjir, *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2007), 136-195.

⁶ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), 22.

Konflik⁷ merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik, perubahan dan kehidupan akan bersifat permanen pula. Al-Qur'an menyebutkan bahwa manusia sesungguhnya mempunyai potensi:

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

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang *khalifah* di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (*khalifah*) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".⁸

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ ۗ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَرَالُونَ مِثْلَ بِلْعَانِ الْجَحِيمِ

"Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan. Jika Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat."⁹

Mendiskusikan tentang Konflik

Robbin mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradocs*, yaitu pandangan bahwa disatu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain: (1) Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, suatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence, destruction, dan irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat dari komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. (2) Pandangan

⁷ Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai suatu obyek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik, Lihat; Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori dan Aplikasi dalam Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 50. Pengertian konflik yang lebih lengkap dikemukakan oleh Stoner dan Winkel, menurut mereka konflik adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumberdaya yang terbatas, atau aktifitas-aktifitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi; Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner (Edisi II)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 18.

⁸ Al-Qur'an, 2 (al-Baqarah): 13.

⁹ Al-Qur'an, 11 (Hu>d): 345.

hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena didalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. (3) Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik dalam suatu kelompok atau organisasi.¹⁰

Ibn Khaldun dipandang sebagai sosiolog sejati karena didasarkan pada pandangannya tentang beberapa prinsip pokok untuk menafsirkan peristiwa-peristiwa sosial dan peristiwa-peristiwa ejarah termasuk didalamnya timbul dan tenggelamnya negara-negara.¹¹ Menurut Ibn Khaldun, asabiyah meliputi kelompok manusia primitive (*badw*) dan kelompok manusia berbudaya (*hadar*). Konsep ini memiliki makna yang mendalam dalam memotret kehidupan sosial, ekonomi dan politik masyarakat. Konflik bidang kehidupan antara lain bidang ekonomi, merupakan konflik yang terjadi lebih dipicu oleh keterbatasan sumber daya alam, manusia cenderung berkembang dan terjadi perebutan atas akses ke sumber-sumber ekonomi. Perebutan penguasaan atas sumber-sumber ekonomi dan dapat saja memicu konflik-konflik bidang kehidupan lainnya yaitu konflik sosial, politik dan budaya.¹²

Asumsi-asumsi dasar yang menjadi batu bata bangunan teori Konflik yang berakar dari pemikiran Marx yaitu: (1) perubahan merupakan gejala yang melekat pada setiap masyarakat. (2) Konflik adalah gejala yang selalu melekat pada setiap masyarakat. (3) Setiap unsur dalam masyarakat memberikan sumbangan bagi terjadinya disintegrasi dan perubahan sosial. (4) Setiap masyarakat terintegrasi diatas penguasaan atau dominasi yang dilakukan oleh sejumlah orang terhadap sejumlah lainnya.¹³ Konflik merupakan sebuah konsekuensi logis dari sebuah interaksi di antara dua pihak. Ada beberapa hal yang bisa menjadi alasan berkonflik. Diantaranya adalah masalah ketimpangan yang menimbulkan kecemburuan terhadap pihak tertentu, yang meliputi ketimpangan sosial, ekonomi, budaya dan agama.¹⁴

Fungsi konflik bagi masyarakat diantaranya adalah fungsi integratif dan rekonsiliatif, sehingga dengan demikian, teori konflik saja tidak cukup untuk

¹⁰ Ibid.

¹¹ Faktor yang menyebabkan bersatunya manusia dalam suku-suku, negara dan sebagainya adalah asjabiyah rasa solidaritas atau hubungan antar masyarakat sebagai hasil peniruan dan pembauran. Menurut Ibn Khaldun faktor-faktor inilah yang menyebabkan adanya ikatan dan usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan bersama yang terjadi antar manusia yang memberikan peluang terjadinya konflik.

¹² Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Humanika, 2009), 55.

¹³ Zainudin Maliki, Narasi Agung, 146-147.

¹⁴ Limas Dodi, "SENTIMENT IDEOLOGY.", 118.

menerangkan keseluruhan proses sosial yang terjadi dalam struktur sosial dalam masyarakat, karena masyarakat menurut teoritisasi konflik alternatif Ralf Dahrendorf, selalu mempunyai dua wajah, yaitu wajah konflik dan wajah konsensus. Dahrendorf mengakui masyarakat tidak akan bertahan tanpa konflik dan konsensus, yang keduanya menjadi prasyarat. Jadi tidak akan pernah ditemukan konflik jika sebelumnya tidak terdapat konsensus, sebaliknya konflik dapat mengarahkan konsensus dan integrasi. Oleh karena itu, teori sosiologi dibagi menjadi dua, yakni: konflik (struktural konflik) dan konsensus (struktural fungsional). Teoritisasi struktural konflik menguji kepentingan dan paksaan, Sementara teoritisasi struktural fungsional menguji nilai integrasi.¹⁵

Dalam agama Islam pemaknaan konflik bisa dalam bentuk yang lebih ramah dan damai. Hal ini dijelaskan dalam QS. al-Nisa' ayat 1 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu, dan daripadanya Allah menciptakan istrinya; dan daripada keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”.¹⁶

Firman Tuhan dalam al-Hujurat ayat 13 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”.¹⁷

Di dalam Al-Qur'an juga di jelaskan bahwa berdebat harus dilakukan dengan adil dan fair yang tercantum pada surat al-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dia-lah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia-lah yang lebih

¹⁵ Ibid., 207.

¹⁶ Al-Qur'an, 4 (al-Nisa>): 1.

¹⁷ Al-Quran, 49 (al-H>ujura>t): 13.

mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”¹⁸

Perihal musyawarah ini telah dijelaskan dalam al-Qur’an surah ‘Ali Imran ayat 159 berikut:

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

“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 maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”¹⁹

Sumber-Sumber Konflik

Sumber konflik menurut Suporahardjo adalah adanya perbedaan, dan perbedaan tersebut bersifat mutlak yang artinya secara obyektif memang berbeda. Perbedaan tersebut dapat terjadi pada tataran antara lain: (1) perbedaan persepsi; (2) perbedaan pengetahuan; (3) perbedaan tata nilai; (4) perbedaan kepentingan; dan (5) perbedaan pengakuan hak kepemilikan (klaim).²⁰

Bahwa konflik yang terjadi itu biasanya karena faktor internal atau kepribadian dan faktor eksternal:

1. Faktor Internal elit pesantren

Inner dan *outner* dari pribadi seseorang yang akan di teliti untuk mendapatkan fakta ilmiah yang lebih dapat dipertanggungjawabkan dalam kaitannya dengan masalah konflik ini menjadi penting, mengingat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk individu dalam berinteraksi dengan sesamanya baik yang bersifat positif maupun negatif biasanya tidak akan dapat memisahkan antara tendensi subyektif (psikologis) dan tendensi obyektif atau sosiologis sekaligus.

2. Faktor eksternal atau diluar pribadi elit pesantren

Faktor politik; Pada aspek ini, konflik muncul karena motif mempertahankan kelompok, dinasti dan kerajaan/negara. Pemimpin mempertahankan kerajaan/negara karena mereka menginginkan kekuasaan negara yang damai, sehingga mereka dapat membangun negara dengan lancar. Pada masyarakat yang lebih kompleks, faktor politik juga muncul pada pertentangan antara kepentingan berbagai kelompok (yang tentunya telah bersifat *heterogen*)

¹⁸Ibid. Al-Qur’an, 16 (al-Nah>l): 125.

¹⁹Ibid., Al-Qur’an, 3 (‘Ali `Imra>n): 159.

²⁰Ibid.

untuk memimpin tampuk kekuasaan.

Faktor ekonomi; Faktor yang terakhir lebih disebabkan oleh kepentingan penguasaan terhadap sumber-sumber produksi, dan penguasaan terhadap pasar. Pada konteks Ibn Khaldun, ia tidak mengandaikan adanya penguasaan modal oleh pemodal atau penguasa dan penguasaan tanah oleh *land lord* (tuan tanah) yang umumnya telah menjadi konteks bagi masyarakat modern (abad ke-20).

Resolusi Konflik, Analisis Konflik, Implikasi Konflik, Strategi Pengelolaan Konflik

1. Resolusi Konflik

Resolusi konflik yang dalam bahasa Inggris adalah *conflict resolution* memiliki makna yang berbeda-beda menurut para ahli yang fokus meneliti tentang konflik. Resolusi dalam *Webster Dictionary* menurut Levine adalah (1) tindakan mengurai suatu permasalahan, (2) pemecahan, (3) penghapusan atau penghilangan permasalahan.²¹

Sedangkan Weitzman & Weitzman mendefinisikan resolusi konflik sebagai sebuah tindakan pemecahan masalah bersama (*solve a problem together*).²² Lain halnya dengan Fisher et al, yang menjelaskan bahwa resolusi konflik adalah usaha menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berseteru.²³

Menurut Mindes resolusi konflik merupakan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan dengan yang lainnya dan merupakan aspek penting dalam pembangunan sosial dan moral yang memerlukan keterampilan dan penilaian untuk bernegosiasi, kompromi serta mengembangkan rasa keadilan.²⁴

Resolusi konflik adalah suatu proses analisis dan penyelesaian masalah yang mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu dan kelompok seperti identitas dan pengakuan juga perubahan-perubahan institusi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan²⁵ Agar persoalan konflik tidak berimplikasi disfungsi terhadap pengelolaan pendidikan, konflik harus segera diselesaikan karena sekecil apapun konflik yang terjadi, pada dasarnya berakibat disfungsi bagi lembaga.

²¹Merriam-Webster, *Dictionary: Merriam-Webster* (USA: Springfield 1998), 3.

²²Cooleman, Peter T & Morton, *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice, 2nd edition* (USA Jossey-Bass: A Wiley IMPRIN,2006),197.

²³Simon Fisher, *Working with Conflict, Skills and Strategies for Action* (London-New York: 2000), 7.

²⁴Gayle Mindes, *Teaching Young Children Social Studies*, (United States of America: Prager Publisher, 2006), 24.

²⁵*Resolusi Konflik* dalam <http://www.sicripps.ohio.edu/news/cmdd/artikelefhfm>. Diakses tanggal 20 November 2015.

Model penyelesaian konflik menurut Hendricks Wahyudi adalah: (a). mempersatukan, (b). kerelaan membantu, (c). mendominasi, (d). menghindar, (e). kompromi.²⁶ Selain kelima model penyelesaian konflik sebagaimana uraian di atas, terdapat beberapa model lain. Akan tetapi dalam konteks pengelolaan konflik di pesantren, maka resolusi konflik yang dapat dilakukan dan sesuai dengan tradisi pesantren terdiri dari lima tahap, yakni sebagai berikut:

- a) Pencegahan melalui media *silat al-Rahmi* dan melaksanakan tradisi kebenaran yang ada di masyarakat pesantren. Jika resolusi dengan tahap pertama ini tidak dapat dilaksanakan, maka upaya penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan beralih pada tahap berikutnya.
- b) Melakukan pengaturan konflik melalui klarifikasi atau dalam istilah pesantren bisa disebut sebagai *tabayyun*, yakni memberikan penjelasan atas persoalan sesungguhnya. Jika cara ini tidak berjalan secara efektif untuk menyelesaikan konflik maka cara selanjutnya adalah dengan *bahth al-Masail*.
- c) Melakukan *bahth al-Masail* untuk menekan dan menyekat konflik serta mengupayakan diperolehnya solusi terbaik yang dapat dilaksanakan.
- d) Pengelolaan konflik melalui nilai dan norma keagamaan yang menjadi pedoman masyarakat pesantren yang biasanya diimplementasikan melalui kaidah-kaidah Fiqih.
- e) Penyelesaian konflik dengan menggunakan model *islah* atau rekonsiliasi.

Dalam proses rekonsiliasi ini pihak-pihak yang terlibat dalam situasi konflik dapat diupayakan untuk melakukan *rujuk* dan proses pemulihan hubungan yang erat dan berkonsistensi damai dan saling bekerjasama.²⁷

Selain itu Johan Galtung menawarkan tiga model resolusi konflik. Pertama, *peace keeping* (operasi keamanan) yang melibatkan aparat keamanan dan militer untuk meredam konflik dan menghindarkan penularan konflik terhadap kelompok lain. Kedua, *peace bulding* adalah strategi atau upaya yang mencoba mengembalikan keadaan destruktif akibat kekerasan yang terjadi dalam konflik dengan cara membangun jembatan komunikasi antar pihak yang terlibat konflik. Ketiga, *peace making* yakni upaya negosiasi antara kelompok-kelompok yang memiliki perbedaan kepentingan.²⁸

Tipe-tipe utama dari campur tangan pihak ketiga adalah: *Arbitrasi*, yaitu suatu prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua pihak yang berkonflik dan bertindak sebagai seorang hakim dalam menentukan penyelesaian yang

²⁶ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 61.

²⁷ Ibid., 160. Bandingkan dengan “*Tahapan Resolusi Konflik* dalam Hamdan Farhan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren*, 74.

²⁸Johan Galtung, *Studi Perdamaian: Perdamaian dan konflik Pembangunan dan Peradaban*. terj. Asnawi dan Safrudin (Surabaya: Pustaka Eureka, 1996), 67.

mengikat. *Mediasi*, yaitu pihak ketiga yang ditunjuk atau diterima dengan sukarela untuk memberikan nasehat dan rekomendasi. *Konsultasi* proses antar pihak, yaitu suatu bentuk campur tangan pihak ketiga untuk mengembangkan hubungan antar dua pihak dan mengembangkan kapasitas mereka sendiri dalam menyelesaikan konflik.²⁹

2. Implikasi Konflik

Konflik sosial internal yang mempertimbangkan tujuan, nilai atau kepentingan yang tidak bertentangan dengan dasar hubungan yang ada cenderung berdampak positif bagi struktur sosial yang bersangkutan. Konflik dalam hal ini justru fungsional, yang memungkinkan untuk memperkuat norma dan hubungan kekuasaan dalam kelompok sejarah dengan kebutuhan dengan kepentingan anggota sub-kelompok.

Konflik sosial internal yang didalamnya sejumlah bagian saling bertabrakan dengan tidak mempertimbangkan nilai dasar yang disepakati bersama dapat menghancurkan struktur kelompok mereka sendiri. Implikasi konflik menurut pandangan Coser mempunyai dua wajah, yaitu wajah disfungsional (perusak) dan fungsional (perbaikan).³⁰

Konflik disfungsional terjadi bila aktor konflik menyerang nilai-nilai inti substansi perbedaan hubungan sosial yang secara alamiah potensial menjadi pemicu konflik. Namun konflik juga dapat memberikan dampak perbaikan (fungsional) manakala tidak mempertanyakan dasar-dasar hubungan atau menyangkut substansi perbedaan potensi konflik.

Oleh karena itu, penyelamatan dari konflik yang merusak pola dasar hubungan kelompok menurut Coser, ada pada struktur sosial kelompok itu sendiri, yakni pada institusionalitas dan toleransi terhadap konflik. Apakah konflik internal menjadi alat ekuilibrium dari hubungan sosial atau pembenaran terhadap klaim lawan, sangat bergantung corak struktur sosial yang ada. Tetapi yang jelas setiap struktur sosial memiliki potensi konflik guna memperebutkan sumber-sumber yang langka, prestise maupun posisi dalam kekuasaan.

Menurut Coser, pada tiap struktur sosial memiliki karakteristiknya sendiri-sendiri dalam menghadapi fenomena konflik, sehingga tidak aneh jika sebagian kelompok ada yang toleran tetapi sementara yang lain tidak demikian.³¹ Akan tetapi, bagaimanapun konflik harus dikendalikan agar tidak berkembang menjadi permusuhan, karena permusuhan seringkali mempunyai implikasi-implikasi yang

²⁹ Ibid., 54.

³⁰ Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), 116.

³¹ Lewis A. Coser, *The Function of Sosial Konflik*, dalam Ramlan Subakti, *Bahan Kuliah Teori Sosial Makro* (Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, 1997), 151.

negatif dan memanifestasi dalam bentuk perilaku-perilaku destruktif. Untuk itu konflik harus digeser pada pemenuhan kebutuhan yang ditunjukkan oleh penemuan obyek pengganti.

Dalam pemikiran Coser, obyek pengganti ini disebut dengan *safety value* (katup penyelamatan), yaitu suatu mekanisme khusus yang digunakan kelompok untuk mencegah konflik sosial, terutama konflik yang lebih besar dan berpotensi merusak struktur keseluruhan. *Safety value*, dapat berfungsi sebagai lembaga yang mengakomodasi luapan permusuhan menjadi tersalur, sehingga ia merintangikan kelompok yang sedang bertikai dan mencegah ledakan-ledakan destruktif.³²

Implikasi disfungsi (perusak) dari konflik antar elit pesantren terhadap manajemen pendidikan pesantren dapat dipetakan dalam lima konteks persoalan yang saling mempengaruhi dan berhubungan erat antara satu dengan yang lainnya. Kelima konteks tersebut adalah: 1). Konteks struktur organisasi pesantren. 2). Konteks kepemimpinan dan kekuasaan politik dalam manajemen pendidikan di pesantren. 3). Konteks fungsi-fungsi manajemen pendidikan di pesantren. 4). Konteks sistem manajemen pada aspek-aspek pendidikan di pesantren. 5). Konteks hilangnya kepercayaan masyarakat.³³

Manajemen Konflik Internal atau Jiwa.

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda.³⁴ Manajemen konflik yaitu praktek mengidentifikasi konflik, menangani konflik secara bijaksana, adil, efisien dan mencegah konflik agar tidak lepas kendali. Metode pengaturan sendiri yaitu: *win-win solution* (kolaborasi-kompromi), *win and loses solution* (memperkecil posisi lawan), ataupun metoda menghindari, sedangkan metoda intervensi pihak ketiga yaitu melalui pengadilan, proses administrasi, dan resolusi perselisihan alternatif yaitu terdiri dari mediasi, arbitrase dan ombudsman.

Terdapat tiga komponen utama dalam konflik, yaitu: (1) kepentingan (*interest*), baik yang bersifat subyektif ataupun obyektif; (2) emosi (*emotional*), yaitu perasaan seperti kemarahan, ketakutan dan lain-lain; (3) nilai (*values*), yang seringkali sulit terukur dan tertanam pada ide dan perasaan mengenai benar dan salah dalam mengatur perilaku kita.³⁵

³² Rahmad K. Dwi Susilo, *20 Tokoh Sosiologi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 230.

³³ Pondok Pesantren Al-Ichsan, *Observasi*, Mojokerto, 5 Mei 2014.

³⁴ Jurnal Dakwah Tabligh, Vol 15, No, 1, Juni 2014 : 91-104.

³⁵ Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1981), 27.

Penyelesaian Konflik secara Alami

Salah satu domain penting tetapi luput dari perhatian para elit dalam penanganan konflik adalah melalui pendekatan dari dalam masyarakat sendiri. Masyarakat sebetulnya memiliki kemampuan dan sensitifitas yang di sebut kearifan lokal dalam menjaga kelangsungan dinamika masyarakat, termasuk mengantisipasi bahaya yang mengancam dan menyelesaikan konflik. Memberdayakan kearifan lokal sebagai alternatif solusi dalam penanganan konflik merupakan pendekatan budaya dalam menyelesaikan konflik.³⁶

Dari berbagai konflik tersembunyi yang terjadi pesantren, sering kali bermula ketika sang kyai yang berposisi sebagai pendiri sekaligus pemilik pesantren tersebut meninggal dunia. Hal yang sama juga terjadi ketika kyai pesantren, pendiri atau yang melanjutkan, para ustadz}, pengasuh, atau juga para keluarga ikut melibatkan diri pada urusan di luar pesantren, kenegaraan, politik dan lain-lainnya. Oleh sebab itu, upaya meredam resolusi konflik pesantren seringkali ditempuh dengan media perkawinan antar pesantren, *istighasthah*, *haul* dan acara *akhir al-Sanah*. Dari berbagai acara rutinitas yang dilakukan oleh pesantren, maka, dapat dipastikan para individu yang sedang berkonflik akan mendatangi acara tersebut, sehingga sangat dimungkinkan menjadi ajang untuk memulai *islah*} di antara mereka yang sedang bersengketa atau berkonflik. Secara tegas dapat dikatakan, tahapan resolusi konflik dilakukan melalui jalan silat al-Rahmi sebagai proses pencegahan konflik, *bahth al-Masa'il* sebagai proses penekanan dan peyekatan konflik, tabayyun sebagai proses pengaturan dan pengelolaan konflik serta *islah*} sebagai proses akhir penyelesaian konflik.³⁷

Ada beberapa langkah yang sering ditempuh dan dilakukan oleh para ulama dari masa ke masa diantaranya adalah sebagai berikut.

1. *Silat Rahmi* sebagai jalan paling efektif untuk menghindari ikhtilaf dan konflik.
2. Rembug (dialog) sebagai kunci dalam mengawali memecah kebekuan pihak yang berselisih.
3. Tabayyun sebagai klarifikasi.
4. *Islah* sebagai upaya cara damai antara kedua belah pihak yang berselisih dengan prinsip keadilan dan saling menguntungkan, dan jika perlu menggunakan perantara hakam (juru damai, fasilitator, mediator).

Ada pula media lain yang sering pula digunakan dalam komunitas pondok pesantren selain cara di atas, seperti:

36. Irwan Abdullah, dkk (ed.), *Agama dan Kearifan Lokal dalam Tantangan Global*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 7.

³⁷Ahmad Hasan Afandi, *Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik*, (Jurnal Kajian Politik dan Masalah Pembangunan, Vol. 12, Nomor 01, 2016), 10.

1. Debat, dalam rangka mengakomodir perbedaan pendapat dalam forum yang ilmiah dan berdasar.
2. *Bahth al-Masa'il*, dilakukan dalam pembahasan kasus-kasus tertentu yang menjadi bahan polemik yang nyata dihadapi masyarakat.
3. Perlombaan, dimaksudkan lebih kepada ajang silat al-Rahim dan mempertemukan dua pihak atau lebih secara sportif.
4. Meminta fatwa.
5. *Istikharah* yang dilakukan ulama atau kiai seringkali setelah menempuh beberapa cara untuk menghadapi *ikhtilaf*, kemudian melanjutkan dengan melakukan *salat istikharah* dan bermunajat kepada Allah agar berkenan memberikan petunjuk dan solusi yang paling tepat.
6. Bertaruh. Istilah ini hanya ungkapan kasar saja untuk menggambarkan sikap dua pihak atau ulama yang berbeda pendapat, kemudian tidak dapat memenangkan satu pendapat yang dianggap benar.³⁸

Cara Pengelolaan Konflik Secara Islami

Al-Quran menawarkan spirit dalam menginspirasi dan memotivasi untuk mewujudkan resolusi konflik menuju perdamaian:

Pertama, melakukan *tabayyun* (klarifikasi).³⁹

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”. (QS. Al-Hujurat: 6)

Kedua, melakukan tahkim (upayamediasi). Dalam hal ini upaya tahkim dilakukan sebagai salah satu cara mendamaikan dua belah pihak yang tengah berkonflik dengan mendatangkan mediator sebagai juru damai.⁴⁰

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمَا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا

“Dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang *hakam* dari keluarga laki-laki dan seorang *hakam* dari keluarga perempuan. Jika kedua orang *hakam* itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-istri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi

³⁸Moh. Lukluil Makmum, *Implementasi Tradisi Ikhtilaf dan Budaya Damai pada Pesantren Nurul Ummah dan Pesantren Romli Yogyakarta*, Analisa, Vol. 21, No. 2, (2014), 249-252.

³⁹Al-Qur'an, 49 (al-Hujurat): 6.

⁴⁰Ibid., Al-Qur'an, 4 (al-Nisa): 35.

Maha Mengenal”. (QS. al-Nisa>’: 35).⁴¹

Ketiga, melakukan *al-Shura* (musyawarah). Upaya ini ditempuh guna memecahkan persoalan (baca: mencari solusi) dengan mengambil keputusan bersama. Hal ini dianggap penting dalam kasus terjadinya konflik. Pentingnya musyawarah ditegaskan dalam al-Qur’an.⁴²

فِيمَا 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

“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 maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”. (QS. Ali Imran: 158).

Keempat, sikap *al-‘Afw* (saling memaafkan). Ketika terjadi konflik, maka masing-masing pihak cenderung mempertahankan ego sektoral mereka. Sehingga *al-‘Afw* merupakan indikator awal lahirnya kebaikan dan ketakwaan seseorang, yang mampu menciptakan kondisi perdamaian dalam kehidupan manusia.⁴³

Kelima, tekad *al-Isлах* (berdamai).

وَإِنْ طَلَّقْتُمُوهُنَّ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَمْسُوهُنَّ وَقَدْ فَرَضْتُمْ لَهُنَّ فَرِيضَةً فَنِصْفُ مَا فَرَضْتُمْ إِلَّا أَنْ يَعْفُونَ أَوْ يَعْفُوَ الَّذِي بِيَدِهِ عُقْدَةُ النِّكَاحِ وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

“Jika kamu menceraikan istri-istrimu sebelum kamu bercampur dengan mereka, padahal sesungguhnya kamu sudah menentukan maharnya, maka bayarlah seperdua dari mahar yang telah kamu tentukan itu, kecuali jika istri-istrimu itu memaafkan atau dimaafkan oleh orang yang memegang ikatan nikah, dan pemaafan kamu itu lebih dekat kepada takwa. Dan janganlah kamu melupakan keutamaan di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Melihat segala apa yang kamu kerjakan”. (Q.S. al-Baqarah: 237).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

“Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhannya, dan janganlah kamu turut langkah-langkah setan. Sesungguhnya setan itu musuh yang nyata bagimu”. (Q.S. al-Baqarah: 208).

Keenam, sikap *al-‘Adl* (berlaku adil). Keadilan (*al-‘adalah*) merupakan suatu keniscayaan dalam menciptakan kondisi damai dan harmoni.⁴⁴

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid., Al-Qur’an, 3: 158

⁴³ Ibid., Al-Qur’an, 2: 237.

⁴⁴ Ibid., Al-Qur’an, 5: 8 dan Al-Qur’an, 7: 96.

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. al-Nisa’: 135).

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

“Jika sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya”. (Q.S. al-‘Araf: 96).

Ketujuh, adanya *al-H}uriyah* (jaminan kebebasan). Al-Qur’an sangat menjunjung tinggi kebebasan, termasuk kebebasan dalam menentukan keyakinan atau agama.⁴⁵

وَكَذَٰلِكَ بَعَثْنَاهُمْ لِيَتَسَاءَلُوا بَيْنَهُمْ قَالَ قَائِلٌ مِّنْهُمْ كَمْ لَبِئْتُمْ قَالُوا لَبِئْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ قَالُوا رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا لَبِئْتُمْ فَابْتِغُوا

أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ إِلَى الْمَدِينَةِ فَلْيَنْظُرُوا أَيُّهَا أَزْكَى طَعَامًا فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا

“Dan demikianlah Kami bangunkan mereka agar mereka saling bertanya di antara mereka sendiri. Berkatalah salah seorang di antara mereka: "Sudah berapa lamakah kamu berada (di sini)". Mereka menjawab: "Kita berada (di sini) sehari atau setengah hari". Berkata (yang lain lagi): "Tuhan kamu lebih mengetahui berapa lamanya kamu berada (di sini). Maka suruhlah salah seorang di antara kamu pergi ke kota dengan membawa uang perakmu ini, dan hendaklah dia lihat manakah makanan yang lebih baik, maka hendaklah dia membawa makanan itu untukmu, dan hendaklah dia berlaku lemah lembut dan janganlah sekali-kali menceritakan halmu kepada seseorangpun”. (Q.S. al-Kahfi: 19).

Manajemen Pendidikan di Pesantren

Ditinjau dari perspektif keterbukaan sistem manajerialnya, pondok pesantren dapat dibagi dalam dua tipologi, yaitu pondok pesantren modern (*khalafi*) dan pondok pesantren tradisional (*salafi*). Pondok Pesantren Modern (*khalafi*) dikelola secara rapi dan sistematis, dengan mengikuti kaidah-kaidah manajerial yang umum. Sedangkan pondok pesantren tradisional (*salafi*) dikelola secara alami dan berdasarkan tradisi, tanpa berdasarkan profesionalisme yang terpadu.⁴⁶

Dalam manajemen sumber daya manusianya, pesantren memiliki tradisi

⁴⁵Ibid., Al-Qur’an, 18: 19.

⁴⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam* (Yogyakarta; Airlangga, 2008), 58.

yang mengakar kuat, yaitu adanya kekuatan (*power*) figur kiai dalam manajemennya. Dengan sistem barakah, kekuatan (*power*) dan otoritas kiai mempengaruhi secara dominan terhadap pola kelembagaan (*institution*), pengajaran (*instruction*) dan pengawasan jabatan akademik (*control of academic post*) di pesantren. Dengan otoritas tersebut, kiai memiliki kewenangan mutlak untuk menentukan siapa yang berhak mengajar atau menduduki posisi tertentu di pesantren.⁴⁷

Dalam kaitannya dengan manajemen keuangan, pondok pesantren memiliki sistem pengelolaan keuangan yang tidak rumit, sebagaimana dalam sistem pengelolaan keuangan pada organisasi-organisasi lainnya. Pengelolaan keuangan di pondok pesantren biasa menggunakan sistem “manajemen ikhlas” karena sumber dananya merupakan swadana, sehingga tidak memerlukan pertanggungjawaban keuangan yang pelik kepada penyandang dananya.⁴⁸

Implikasi Konflik terhadap Manajemen Pendidikan Pesantren

Manajemen sering dipandang dalam konteks sebagai ilmu, sebagai profesi dan sebagai kiat.⁴⁹ Dalam konteks keilmuan, manajemen merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang tersusun secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik, serta mempunyai imbalan sebagai implikasi dari aktivitasnya. Sedangkan dipandang sebagai kiat, karena manajemen memiliki tujuan untuk mencapai sasaran melalui cara-cara tertentu dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya.⁵⁰

Dipandang dari segi prosesnya, manajemen dapat diartikan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁵¹ Sumber daya yang dimaksud dalam hal ini mencakup orang-orang, alat-alat, media, bahan-bahan, uang dan lain sebagainya.

⁴⁷Ibid.

⁴⁸Sulthon & Moh Khusnurridho, *Manajemen....*, 261.

⁴⁹Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Cet. 8) (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 1.

⁵⁰Manajemen konflik diarahkan pada bagaimana upaya mentransformasi sikap keberagaman dari tahap 1, ke tahap 2 dan selanjutnya ke tahap 3. Misalnya dari segi kesadaran diri (*self-awareness*), diperlukan transformasi sudut pandang dari hanya pendapatku yang benar (*my perspective is right, only one*) menuju pendapatku, aliranku, keyakinanku adalah salah satu dari berbagai pendapat, aliran atau keyakinan yang banyak (*my perspective is one of many*) lalu ke pendapatku berubah dan sedang ditingkatkan (*my perspective is changing and being enchanced*) dan seterusnya. Lihat, Mohamad Iwan Fitriani, Manajemen konflik berbasis “*multicultural competences*”: dalam Limas Dodi, “METAMORFOSIS GERAKAN SOSIAL KEAGAMAAN: Antara Polemik, Desiminasi, Ortodoksi, dan Penerimaan terhadap Ideologi Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII), *Jurnal al-Tahrir*, Vol. 17, No. 1 Mei 2017, 238.

⁵¹Taliziduku Nidzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 91.

Menurut konsensus para ahli, pada dasarnya fungsi manajemen dapat dibagi menjadi dua klasifikasi utama, yaitu fungsi organik dan fungsi pelengkap.⁵² Fungsi organik adalah semua fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh manajemen, sebab ketidakmampuan dalam menjalankan fungsi ini akan berakibat gagalnya suatu misi organisasi. Sedangkan fungsi pelengkap adalah semua fungsi yang meskipun tidak mutlak dijalankan, akan tetapi sebaiknya dijalankan karena akan meningkatkan efisiensi kegiatan untuk mencapai tujuan.

1. Menurut S.P Siagian, fungsi-fungsi manajemen adalah: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pemberian motivasi (*motivating*); (4) pengawasan (*controlling*); (5) penilaian (*evaluating*)
2. Henri Fayol menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen ialah: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *coordinating* (pengkoordinasian); (4) *controlling* (pengawasan).
3. Fungsi-fungsi manajemen menurut Luther M. Gullick adalah: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *staffing* (pengadaan tenaga kerja); (4) *directing* (pemberian, bimbingan); (5) *coordinating* (pengkoordinasian); (6) *reporting* (pelaporan); (7) *budgeting* (penganggaran)
4. Menurut Harl Koonts, fungsi-fungsi manajemen adalah: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *staffing* (pengadaan tenaga kerja); (4) *directing* (pemberian bimbingan); (5) *controlling* (pengawasan).⁵³

Dalam konteks pendidikan, fungsi-fungsi manajemen tersebut digunakan untuk mengelola aspek-aspek pendidikan, yaitu: (1) kurikulum dan program pendidikan; (2) sumber daya manusia, yang meliputi peserta didik, pendidik dan tenaga pendidikan; (3) kelembagaan dan sarana-prasarana pendidikan; (4) dana dan keuangan pendidikan.

Sebagaimana dalam teori struktural konflik, bahwa konflik mempunyai dua wajah, yaitu wajah disfungsional (perusak) dan fungsional (perbaikan),⁵⁴ maka demikian pula implikasi konflik terhadap manajemen pendidikan di pesantren.

Akan tetapi jika konflik sering muncul dan intensitasnya sangat kuat, maka konflik akan memberi dampak psikologis terhadap perilaku organisasi, misalnya sikap menarik diri dari komunitas pesantren dalam bentuk aliansi, apatis dan inderferensi. Bentuk-bentuk ini bersifat umum yang sering mempengaruhi disfungsionalisasi organisasi pendidikan.⁵⁵

Selain berakibat negatif, konflik juga dapat berakibat positif. Di antara dampak

⁵²S.P.Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: GunungAgung, 1981), 102.

⁵³Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta, BUMI AKSARA, 1994), 30-35.

⁵⁴Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer.*, 116.

⁵⁵ Sulthon & Moh Khusnurridho, *Manajemen.*, 68.

positif dari konflik adalah lahirnya konsep resolusi konflik dengan menggeser pada pemenuhan kebutuhan yang ditunjukkan oleh penemuan obyek pengganti, atau yang dalam pemikiran Coser obyek pengganti itu disebut dengan *safety value* (katup penyelamatan), maka ini berarti membuka peluang untuk lahirnya pengembangan kelembagaan di pesantren.

Resolusi Konflik sebagai Proses Penyelesaian Persoalan Pengelolaan Pendidikan Pesantren

Jika konflik diyakini sebagai penyebab lahirnya berbagai macam persoalan pengelolaan pendidikan di pesantren, maka resolusi konflik merupakan solusi alternatif untuk menyelesaikan persoalan pengelolaan pendidikan tersebut. Untuk itu, persoalan-persoalan yang lahir sebagai akibat adanya situasi konflik seperti persoalan disfungsi-fungsionalisasi fungsi-fungsi manajemen pesantren yang menyebabkan disfungsi-fungsionalisasi terhadap fungsi-fungsi organik manajemen pendidikan di pesantren, yaitu perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*). Semua persoalan dalam fungsi ini akan dapat diselesaikan dengan tidak adanya konflik maka para elit dapat duduk bersama untuk mendiskusikan berbagai kemungkinan untuk menyelesaikan berbagai persoalan pendidikan yang muncul dan terjadi dalam lembaga pendidikan yang mereka kelola. Begitupun juga persoalan yang disfungsi-fungsional terhadap aspek-aspek pengelolaan pendidikan di pesantren seperti institusi tidak terurus, pelaksanaan program pendidikan di pesantren tidak terstruktur dalam kurikulum bahkan ia menjadi berhenti, para ustad banyak mengabaikan tanggungjawab untuk melaksanakan proses pendidikan di pesantren, persoalan-persoalan tersebut dapat diselesaikan dengan melakukan resolusi konflik.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal berikut: Bahwa konflik antarelit di Pondok Pesantren Al-Ichsan berjalan sesuai dengan siklus-siklus tertentu yang secara konsisten membentuk lingkaran konflik di mana konflik tersebut dimulai dengan timbulnya suatu krisis di pesantren, selanjutnya terjadi kesalahpahaman dan perbedaan pandangan antar elit pesantren sehingga pada akhirnya melahirkan pertentangan-pertentangan atau konflik yang bersifat psikologis (perasaan bermusuhan atau perasaan tidak suka pada pihak lain, *hostility feeling*) maupun bersifat sosiologis. Dari segi bentuknya, konflik pada mulanya terjadi antar para elit pesantren (gus dan neng) putra-putri atau cucu kiai, tetapi dalam perkembangan selanjutnya, konflik berkembang antar elit pesantren dengan sebagian kelompok santri yang memihak salah satu elit pesantren. Dengan demikian konflik

antar individu yang terjadi di Pondok Pesantren Al-Ichsan telah berkembang menjadi konflik antar individu dengan kelompok.

Faktor-faktor yang teridentifikasi sebagai penyebab konflik antar elit pesantren Al-Ichsan adalah faktor internal dan faktor eksternal ada empat macam dan dalam lingkaran siklus konflik di pesantren Al-Ichsan. Faktor penyebab konflik dari internal elit pesantren, mempertimbangkan dimensi-dimensi psikologis dari pribadi seseorang yang terlibat konflik dan faktor eksternal yaitu; faktor ekonomi, perebutan kekuasaan, keluarga dan kewenangan politik, perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen. Keempat faktor tersebut saling berkaitan erat dan mempengaruhi antara satu faktor dengan faktor lainnya.

Terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan yayasan dalam menyelesaikan konflik. Pertama, mengalah (*yielding*) yang dilakukan oleh salah satu pengurus yayasan, dalam hal ini dilakukan oleh Gus Malik terhadap saudara dan keponakannya. Kedua, menyerahkan sebagian wewenang kepada Neng Ninuk, keponakannya sendiri, demi keutuhan yayasan. Ketiga, musyawarah yang dilakukan oleh elit pesantren dengan mendatangkan KH. Abd Ghofur dari Nganjuk untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi. Tidak hanya yayasan saja yang melakukan upaya penyelesaian konflik demi menginginkan keutuhan dan persatuan elit pesantren, namun juga lembaga pendidikan pun sering mengadakan forum *islah*.

DAFTAR RUJUKAN

- Abud, Abdul Ghani. *Dirasah Muqaranat li al-Tarikh al-Tarbiyah*. Kairo: Dar al-Fikr al-‘Arabi, 1987.
- Abdullah, Irwan, dkk (ed.). *Agama dan Kearifan Lokal dalam Tantangan Global*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Achmadi. *Pengantar Sosiologi*. Solo: Ramadhani, 1975.
- . *Ideologi Pendidikan Islam: Paradigma Humanisme Teosentris*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- . *Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar*. Salatiga: CV. Saudara Salatiga, 1984.
- Afandi, Ahmad Hasan. *Masyarakat Pesantren dan Resolusi Konflik*. Jurnal Kajian Politik dan Masalah Pembangunan, Vol. 12, No. 01, 2016.
- Burhanuddin, *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Coser, Lewis A. *The Functions of Social Conflict*. Chicago: Free Press, 1959.
- . Social Conflict and the Theory of Social Change, *The British Journal of Sociology* is currently published by The London School of Economics and Political Science. *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. Sep., 1957.
- . “The Function of Sosial Conflict”, dalam Ramlan Subakti Bahan.

- Kuliah Teori Sosial Makro. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universita Airlangga, 1997.
- Dahrendorf, Ralf. *Case and Class Conflict in Industrial Society*. Standford California: Standford University Press, 1959.
- Dawam , M. Dawam Raharjo (ed). *Perkembangan Masyarakat dalam Perspektif Pesantren*”, dalam M. Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1985.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: BalaiPustaka, 1989.
- Departemen Agama Republik Indonesia, Al qur an dan Terjemahnya, (Surabaya, CV Karya Utama, 2002.
- Depdiknas. *Panduan Manajemen Sekolah*. 2001.
- Dewan Redaksi EnsiklopediIslam. *EnsiklopediIslam 1*. Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 1994.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta LP3S. 1982.
- Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI. *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: 2001.
- Dodi, Limas, “SENTIMENT IDEOLOGY: Membaca pemikiran Lewis A. Coser dalam Teori Fungsional tentang Konflik (konsekuensi logis dari sebuah interaksi di antara pihak jamaah Lembaga Dakwah Islam Indonesia/LDII dengan masyarakat sekitar Gading Mangu-Perak-Jombang), *Jurnal Studi Ilmu Hukum Islam dan Pranata social AL-ADL*, Vol. 10, No. 1, Januari 2017.
- . “METAMORFOSIS GERAKAN SOSIAL KEAGAMAAN: Antara Polemik, Desiminasi, Ortodoksi, dan Penerimaan terhadap Ideologi Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII), *Jurnal al-Tahrir*, Vol. 17, No. 1 Mei 2017.
- Esposito. Jhon L. (ed). *Ensiklopedi Dunia Islam Modern*, Jilid I, Bandung: Mizan, 2001, Cet. I.
- Farhan, Hamdan dan Syarifudin. *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Pilar Religia, 2005.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan* (Cet. 8). Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3, 1990.
- Fisher, Simon, and co. *Working With Conflict, Skills and Strategies for Action*. London-new, York 2000.
- . *How to Resolve Conflict in The Work Place*. British Council, Tp, 2001.
- Galtung, Johan. *Studi Perdamaian; Perdamaian dan konflik Pembangunan dan Peradaban*. terj. Asnawidan Safrudin. Surabaya: Pustaka Eureka, 1996.
- Harahap, E. St. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Bandung: Balai Pustaka, 2007.
- Hardjana, A.M. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Hartoyo. *Konflik dan Kekerasan pada Arus Lokal*. Salatiga: Pustaka Percik, 2004.

- Huda, Nurul. *Pemikiran Ibn Khladun tentang Ashabiyah*. Jurnal Suhuf, Vol. 20, No. 1, Surakarta: Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta, Mei 2008.
- Jamil, M. Muhsin, dkk. *Mengelola Konflik Membangun Damai; Teori, Strategi dan Implementasi Resolusi Konflik*. Semarang: Walisongo Mediation Centre (WMC) IAIN Walisongo, 2007.
- Jazil, Saiful. *Modernisasi Pendidikan Islam di Pesantren*, Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Hikmah Sooko Sidoarjo, Dalam Jurnal Qualita Ahsana, Vol. VII, Nomor 2, Agustus 2005.
- Khalid, Ibn. *The Muqaddimah: An Introduction to History*, (trans. Franz Rosenthal), Bollingen Series Princeton University Press, 1989.
- Jurnal Dakwah Tabligh, Vol 15, No, 1, Juni 2014 : 91 - 104
- Maliki, Zainudin. *Narasi Agung: Tiga Teori Sosial Hegemonik*. Surabaya: Lembaga Pengkajian Agama dan Masyarakat (LPAM), 2003.
- Merriam, Sharan B. "Assesing and Evaluatin Qualitatife Resourch" Dalam Sharan B. Merriam and Associates, *Qualitatif Reseourch in practice, example for discution and analisis*. TT: Jossy-Bass, 2002.
- Merriam-Webster. *Merriam Webster Collegiate Dictionary*. USA: Merriam-Webster, Springfield, 1998.
- Mindes, Gayle. *Teaching Young Children Social Studies*. United States of America: Prager Publisher, 2006.
- Morgan, Garet. *Images of Organization*. Beverly Hills: New Burry Park, 1986.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2007.
- Maliki, Zainudin. *Narasi Agung; Tiga Teori Sosial Hegemonik*. Surabaya: Lembaga Pengkajian Agama dan Masyarakat (LPAM), 2003.
- Makmum, Moh. Lukluil. *Implementasi Tradisi Ikhtilaf dan Budaya Damai pada Pesantren Nurul Ummah dan Pesantren Romli Yogyakarta*, Analisa, vol. 21, no. 2, (2014).
- Nidzaha, Taliziduku. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Poloma, Margaret M. *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Rahmad K. Dwi Susilo. *20 Tokoh Sosiologi Modern*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- S.P. Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunungagung, 1981.
- Soekanto. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1981.
- Ramlan, Surbakti. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Aksara Indonesia, 1992.
- Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner* (Edis III). Bandung: Alfabeta, 2011.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik Teori. Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba, Humanika, 2009.

Zainuddin, A. Rahman. *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Khaldun*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Cet I, 1992.