

nafs dan muru'ahnya para elit pesantren 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.

3. Dilihat dalam konteks manajemen pendidikan, bentuk-bentuk konflik antarelit pesantren yang disebabkan oleh keempat faktor diatas pada dasarnya memiliki implikasi yang bersifat disfungsi (perusak) terhadap manajemen pendidikan di pesantren. Konflik berimplikasi disfungsi terhadap pengelolaan pendidikan, yaitu dalam konteks struktur organisasi, konteks kepemimpinan, konteks fungsi-fungsi manajemen, konteks aspek manajemen dan hilangnya kepercayaan masyarakat. Kelima konteks tersebut saling mempengaruhi dan berhubungan antara satu konteks dengan konteks lainnya.
4. 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, *mushāwarah* 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 *iṣlāh*.

B. Implikasi Teoretis

Penelitian ini membuktikan bahwa ketiga model teori resolusi konflik modern, yang ditawarkan oleh Johan Galtung yaitu; *peace keeping*, *peace bulding* dan *peace making* relevan dengan realitas upaya resolusi konflik yang dilaksanakan oleh yayasan pondok pesantren Al Ichsan melalui media *ṣilat al-raḥim* dan musyawarah keluarga, serta mediator dari luar yang disegani dan yang mempunyai pengaruh besar.

Dari penelitian ini juga membuktikan kebenaran ayat-ayat Al Qur an yang mengajarkan metode resolusi konflik adalah tepat dalam menyelesaikan konflik di lapangan atau di lembaga pendidikan Al Ichsan dengan mendatangkan mediator dari luar yang sangat berpengaruh dan disegani serta bermusyawarah antarelit serta menghasilkan keputusan bersama. Hal ini sesuai dengan ayat dalam Al Qur an surah Al-nissa: 35 dan Al qur an surah Ali Imron;158 yang memberikan tuntunan atau upaya yang ditempuh guna memecahkan persoalan (mencari solusi) dengan hal ini upaya tahkīm dilakukan sebagai salah satu cara mendamaikan dua belah

pihak yang tengah berkonflik dengan mendatangkan mediator sebagai juru damai.

C. Keterbatasan Studi.

Implikasi konflik di pondok pesantren Al Ichsan telah membawa perubahan kearah disfungsional. Konflik sangat mempengaruhi keberadaan pendidikan pondok pesantren Al Ichsan. Konflik di pondok pesantren Al Ichsan dipertahankan oleh elit-elit pesantren Al Ichsan sebagai upaya mempertahankan eksistensinya sebagai kelompok elit pesantren Al Ichsan.

Temuan penelitian ini berimplikasi teoritis terhadap konsep strukturalis-nonmarxist yang dikembangkan oleh Ralf Dahrendorf, yang menyatakan bahwa masyarakat disatukan oleh ketidakbebasan yang dipaksakan. Posisi tertentu di dalam masyarakat mendelegasikan kekuasaan dan otoritas terhadap posisi yang lain, perbedaan distribusi otoritas menjadi faktor yang menentukan konflik sosial sistematis. Berbagai posisi dalam masyarakat mempunyai kualitas otoritas yang berbeda. Otoritas tidak terletak didalam diri individu tetapi didalam posisi.

Dari segi fungsi sosial, konflik di Pondok Pesantren Al Ichsan lebih mengacu kepada teori yang dikembangkan oleh Coser, yaitu konflik memiliki fungsisosial. Konflik sebagai proses sosial dapat merupakan mekanisme lewat mana kelompok-kelompok dan batas-batasnya dapat terbentuk dan dipertahankan. Konflik juga mencegah suatu pembekuan sistem sosial dengan mendesak adanya inovasi dan kreativitas. Karena

konflik lebih banyak dilihat dari segi fungsi positifnya.

Karena konflik bagian dari kehidupan maka, konflik tidak perlu dikhawatirkan, para sosiolog melihat bahwa konflik sosial itu tidak selalu bersifat negatif atau destruktif, tetapi juga bersifat positif atau konstruktif. Simmel, misalnya konflik perlu bagi kehidupan masyarakat. *"Just as the universe needs 'Love and hate' that is attractive and repulsive forces, in order to attain a determinate shape, needs some quantitative ratio of harmony and disharmony, of association and competition of favorable and unfavorable tendencies.* (Dunia membutuhkan 'Cinta dan benci' hal tersebut merupakan kekuatan yang memikat dan suatu hal menjijikkan, untuk dapat menggapai wujudnya membutuhkan secara kuantitatif pemikiran tentang keharmonisan dan ketidakharmonisan, asosiasi dan persaingan, menguntungkan dan tidak menguntungkan).

Sedangkan resolusi konflik sebagaimana yang dikemukakan oleh Darmawan, pada umumnya melalui dua pendekatan: pertama, resolusi konflik berbasis atau berorientasi nilai kultur. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan simbol-simbol dan norma kultural sebagai pemersatu pihak yang berkonflik. Kedua, resolusi konflik berbasis atau berorientasi pada pengembangan struktur atau kelembagaan, hal ini dapat berwujud, diadakan forum komunikasi, memberdayakan ruang public, serta membangun kesepakatan bersama.

Efektifitas dari dua model pendekatan resolusi konflik di atas tentu harus melihat konteks serta latar belakang terjadinya konflik. Konteks disini dapat dipahami seperti, di mana konflik terjadi, siapa yang terlibat konflik. Sedangkan latar belakang dapat diartikan sebagai sebab atau asal muasal terjadinya konflik tersebut.

Dalam penyelesaian konflik dikenal dengan beberapa istilah yakni 1) pencegahan konflik; bertujuan untuk mencegah kekerasan dalam konflik; 2)

penyelesaian konflik; bertujuan mengakhiri kekerasan melalui persetujuan perdamaian' 3) pengelolaan konflik; bertujuan untuk membatasi atau menghindari kekerasan melalui atau mendorong perubahan pihak-pihak yang terlibat agar berlaku positif; 4) resolusi konflik; bertujuan mengani sebab-sebab konflik atau berusaha membangun hubungan baru yang relatif bertahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan; 5) transformasi konflik; yakni mengatasi sumber-sumber konflik social dan politik yang lebih luas dengan mengalihkan sumber kekuatan negative dari sumber perbedaan kepada kekuatan positif.

D. Rekomendasi

Mengingat konflik dalam kehidupan sosial, termasuk dalam kehidupan sosial di pesantren adalah sebuah “realitas”, dalam arti dapat terjadi kapan saja dan dialami oleh siapa saja dan di mana saja, maka konflik hendaknya disikapi secara positif, walaupun fenomena konflik harus tetap difahami sebagai realitas yang negatif, sebab sekecil dan sesempit apapun bentuk konflik yang terjadi akan berpengaruh pada disharmonisasi sosial secara umum. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan manajemen pendidikan di pesantren, realitas konflik yang terjadi di pesantren mempunyai pengaruh pada disharmonisasi sosial sehingga menimbulkan persoalan-persoalan sistem dan fungsionalisasi manajemen pendidikan dipesantren.

Berdasarkan kenyataan sosial yang terungkap dalam penelitian ini, maka perlu disadari bahwa sekalipun fenomena konflik sosial dapat diteliti

dan dikaji akan tetapi tujuan dari analisisnya adalah harmonisasi sosial. Oleh sebab itu, teori konflik sebenarnya hanya dapat digunakan untuk menguraikan persoalan sosial, bukan untuk dipraktekkan dalam kehidupan sosial, terlebih lagi dipraktekkan dalam kehidupan sosial masyarakat pesantren.

Dalam menyikapi konflik yang sudah terlanjur terjadi di lingkungan masyarakat pesantren, maka upaya positif yang perlu dilakukan oleh elit pesantren adalah dengan cara mengelola konflik dengan baik, karena konflik destruktif (perusak) akan berubah menjadi konstruktif (pembangun) manakala dikelola dengan baik dan pihak-pihak yang terlibat mau menerimanya secara dewasa.

Dengan demikian, para elit dan masyarakat pesantren harus mulai terbiasa dengan situasi konflik yang sedang terjadi dan yang kemungkinan akan terjadi di antara mereka agar selanjutnya dapat mengantisipasinya dan melakukan proses rekonsiliasi jika suatu ketika konflik terjadi di antara mereka.

Konflik yang terjadi di lingkungan pesantren, baik yang bersifat manifest maupun bersifat laten hendaknya diupayakan penyelesaiannya dan segera teratasi dengan baik. Untuk menyelesaikannya, para elit pesantren hendaknya bersikap terbuka dengan adanya konflik yang terjadi di antara mereka. Jika benar-benar dibutuhkan, keterbukaan tersebut dapat diwujudkan dengan mengizinkan pihak-pihak luar, seperti keluarga kiai yang

masih hidup atau guru-guru dan kiai sepuh untuk bertindak sebagai mediator dari luar yang dapat membantu penyelesaian konflik.

Dalam pemikiran Antonio Gramsci, pihak dari luar tersebut dapat dikategorikan sebagai elit (*rulling class*) yang disebut sebagai kelas intelektual yang sadar. Tugas kelas intelektual tersebut adalah untuk mengorganisasi dan mereorganisasi kesadaran atau ketidaksadaran secara terus menerus dalam kehidupan masyarakat pesantren dan bertanggungjawab untuk menjamin pandangan dunia masyarakat pesantren tetap konsisten terhadap nilai-nilai yang dapat diterima oleh semua elemen pesantren.

Jika diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut, kelas intelektual dapat mendorong terjadinya revolusi sebagaimana yang disarankan oleh Gramsci. Selain itu, agar penanganan konflik dapat berjalan secara efektif dan efisien maka para elit pesantren perlu mempertimbangkan kembali faktor-faktor yang menjadi penyebab lahirnya konflik di antara mereka.

Mengingat faktor-faktor yang teridentifikasi sebagai penyebab konflik antarelit Pondok Pesantren Al Ihsan pada hakekatnya adalah faktor sumberdaya ekonomi dan politik, faktor kekuasaan, faktor keluarga dan pembagian wewenang serta faktor perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen, maka untuk mengupayakan penyelesaiannya perlu adanya rekonsruksi pada aspek sistem manajemen pendidikan di pesantren dan juga pada aspek struktur organisasi di pesantren.

Dalam konteks ini tidak menjadi masalah jika pada akhirnya harus ada revolusi struktur dan sistem manajemen pendidikan di pesantren, sehingga manajemen pendidikan di pesantren dapat beralih dari sistem manajemen alami yang berdasarkan tradisi untuk berubah menjadi modern yang berdasarkan pada profesionalisme terpadu.

Secara politis, perubahan struktur organisasi di pesantren perlu dilakukan untuk menyelesaikan konflik. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara mendekonstruksi struktur yang ada dan kemudian menata kembali dengan melengkapi struktur organisasi yang sudah ada. Perubahan struktur organisasi tersebut perlu dilakukan bukan saja sebagai proses penyelesaian konflik, akan tetapi juga sebagai media awal untuk mengembangkan institusi pesantren yang lebih maju, apalagi berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa sebagian pengurus organisasi pesantren sudah tidak aktif karena telah wafat atau sudah tidak berada di lingkungan pesantren Al Ihsan.

Dalam kaitannya dengan revolusi sistem manajemen pesantren, maka elit pesantren perlu menengok kembali pada konsep “*al- muḥāfazah ‘alā al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhdh bī al-jadīd al-aṣlah*.(menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang terbaik)”.

Dalam konteks manajemen, konsep tersebut dapat direalisasikan di antaranya dengan tetap mempertahankan tradisi pengelolaan pondok pesantren yang berdasarkan sistem “ikhlas”, karena sifat ini adalah ruhnya

ibadah dan cermin imannya seseorang, akan tetapi dengan tidak meninggalkan kaídah-kaidah manajemen modern yang rapi dan sistematis serta tidak meninggalkan profesionalisme yang terpadu.

Sebab tak diragukan lagi bahwa siapapun ingin hidup bahagia. Masing masing dalam hidup ini mendambakan ketenangan, kedamaian, kerukunan dan kesejahteraan maka hendaknya meletakkan iman diatas segalanya. Sesungguhnya menurut ajaran Islam hanya iman yang disertai amal shaleh yang dapat menghantar kita baik sebagai individu atau masyarakat kearah itu.

Dengan iman, generasi Islam terdahulu mencapai kejayaan berhasil merubah keadaan dunia dari kegelapan menjadi terang benderang. Dengan iman masyarakat menjadi masyarakat adil dan makmur. Para umara' melaksanakan perintah Allah, para ulama beramar ma'ruf nahi munkar dan rakyat saling tolong menolong atas kebajikan dan kebaikan. Kalimat al-haq mereka junjung tinggi, tiada yang mengikat antar mereka selain tali persaudaraan iman.

Dalam aspek manajemen keuangan di Pondok Pesantren Al Ichsan, walaupun pesantren memiliki sistem pengelolaan keuangan yang tidak rumit, sebagaimana dalam sistem pengelolaan keuangan pada organisasi-organisasi lainnya, sehingga tidak memerlukan pertanggungjawaban yang pelik, namun pengelolaan keuangan dipesantren perlu diupayakan semaksimal mungkin untuk terbuka dan profesional, sehingga sebesar apapun jumlah pemasukan

dan pengeluaran keuangan di pondok pesantren harus bisa dipertanggungjawabkan secara transparan dan jujur. Hal ini penting dilakukan agar dikemudian hari tidak terjadi kesalahpahaman yang bisa berakibat pada munculnya konflik.

Untuk mengatasi persoalan konflik yang disebabkan perbedaan pendidikan dan pandangan manajemen, maka dalam pengambilan kebijakan di pesantren dapat dikembangkan model “pembuatan keputusan partisipatif,” yang secara operasional berarti adanya partisipasi para elit pesantren atau pihak lain dalam pengambilan keputusan tentang hal-hal yang mempengaruhi segala aktifitas pendidikan di pesantren. Partisipasi ini penting untuk meningkatkan komunikasi dan meningkatkan kualitas pembuatan keputusan di pesantren.

Selain upaya rekonsruksi pada aspek sistem manajemen struktur organisasi di pesantren, upaya penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan cara menggali nilai-nilai kultural dipesantren dan melakukan resolusi yang terdiri dari lima tahap,yakni:

1. Pencegahan melalui media *silat al-rahim* dan melaksanakan tradisi kekerabatan 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, yaitu:
2. Melakukan pengaturan konflik melalui klarifikasi atau dalam istilah pesantren biasa disebut dengan *tabayyun*, yakni memberi penjelasan atas

persoalan sesungguhnya. Jika cara ini tidak berjalan secara efektif untuk menyelesaikan konflik maka cara selanjutnya adalah dengan:

3. Melakukan *baḥth al-masā'il* untuk menekan dan menyekat konflik serta mengupayakan diperolehnya solusi terbaik yang dapat dilaksanakan.
4. Pengelolaan konflik melalui nilai dan norma keagamaan yang menjadi pedoman masyarakat pesantren yang biasanya diimplementasikan melalui kaidah-kaidah fiqih.
5. Penyelesaian konflik dengan menggunakan model *islāh* 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 bekerja sama.

Dalam konteks penyelamatan terhadap realitas konflik yang sudah terlanjur berimplikasi destruktif (merusak) agar tidak semakin meluas, maka upaya yang dapat dilakukan adalah dengan cara membangun institusi penyelamat dan bersikap toleransi. Juga pimpinan yayasan Darul Aitam Al Ihsan bisa mengambil seorang ahli manajemen yang profesional dari luar dengan tanpa meninggalkan keluarga di lembaga pesantren tersebut.

Secara institusional, 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 tertentu untuk mencegah konflik social, 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.

Dalam konteks manajemen lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Al Ihsan Brangkal, *safety value* dapat diwujudkan dengan cara mendirikan lembaga khusus yang berupa lembaga “Riset dan Evaluasi Pendidikan” (*research and developmen*) pendidikan di Pondok Pesantren Al Ihsan, atau lembaga “Penjaminan Mutu” pendidikan di Al Ihsan, yang anggotanya adalah para elit pesantren yang dibantu oleh guru-guru atau pengelola lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Darul Aitam Al Ihsan. *Safety value* tersebut nantinya dapat bersifat otonom, dalam arti ia berdiri dan dikelola secara mandiri di bawah naungan Yayasan Darul Aitam Al Ihsan, akan tetapi ia tetap memiliki hubungan dengan lembaga-lembaga lainnya, yaitu sebagai rekan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan pendidikan di pesantren dan lembaga-lembaga lain di pesantren Al Ihsan.

Dalam *proses* perjalanan lembaga pendidikan di Yayasan Darul Aitam Al Ihsan, fungsi kedua lembaga tersebut sekurang-kurangnya adalah untuk mendorong dan mengontrol gerak pendidikan yang dinamis, yaitu pertumbuhan (*growt*), perubahan (*change*), pembaharuan (*development*) dan keberlanjutan (*sustainnible*).

Dalam konteks pengembangan wacana keilmuan untuk merekonstruksi teori konflik, maka kajian selanjutnya perlu melihat konflik dalam perspektif yang lebih komprehensif, yaitu yang menyangkut *inner* dan *outer* dari pribadi seseorang yang terlibat dalam situasi konflik. Dalam hal ini, penelitian selanjutnya yang bertujuan untuk mengungkap faktor-faktor pemicu lahirnya konflik hendaknya mempertimbangkan dimensi-dimensi psikologis dari pribadi seseorang yang terlibat konflik.

Pertimbangan *inner* dan *outer* dari pribadi seseorang yang akan diteliti 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.

Begitupun juga, penelitian selanjutnya yang bertujuan untuk mengungkap implikasi konflik terhadap manajemen pendidikan, maka hendaknya melihat implikasi tersebut secara psikologis dari adanya realitas konflik yang berkaitan dengan perubahan perilaku manajemen pada lingkungan pendidikan. Untuk itu pendekatan penelitian yang bersifat psikologis atau pendekatan lain seperti pendekatan Teori Kritis (*Critical Theory*) juga dapat digunakan selain pendekatan fenomenologi dan grounded.

Agar hasil penelitian selanjutnya lebih dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya dan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar baik secara teoritis maupun secara praktis, maka bentuk studi kasus yang digunakan dalam penelitian tersebut dapat menggunakan bentuk studi multi kasus (*multicase studi*), yaitu studi kasus yang menghubungkan dua atau lebih studi kasus tunggal, atau juga studi kasus perbandingan (*comparative case studi*), yaitu studi kasus yang menggunakan dua atau lebih studi kasus untuk perbandingan. Selain itu, jenis penelitian dengan metode kuantitatif juga dapat digunakan untuk mendapatkan data tentang implikasi konflik terhadap manajemen pendidikan pada institusi-institusi yang lebih besar dengan jumlah populasi yang lebih banyak.