

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA KONFLIK
DI PONDOK PESANTREN AL FATTAH SIDOARJO**

SKRIPSI

Oleh:

SITI KHARISMAWATI

D93219102



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Dosen Pembimbing I:

Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M. Pd. I

NIP. 198207122015031001

Dosen Pembimbing II:

Dr. Arif Mansyuri, M. Pd

NIP. 197903302014111001

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Kharismawati

NIM : D93219102

Judul : STRATEGI KEPEMIMPINAN KYAI DALAM
MENGELOLA KONFLIK DI PONDOK
PESANTREN AL FATTAH SIDOARJO

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan hasil plagiat atau karya tulis orang lain, kecuali bagian yang dirujuk sumber-sumbernya.

Surabaya, 22 Juli 2023
Menyatakan,



Siti Kharismawati
D93219102

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi oleh:

NAMA : SITI KHARISMAWATI
NIM : D93219102
JUDUL : STRATEGI KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA
KONFLIK DI PONDOK PESANTREN AL. FATTAH SIDOARJO

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan.

Surabaya, 04 Juli 2023

Dosen pembimbing I



Dr. H. Muh. Khoirul Rifa' L. M. Pd. I

NIP. 198207122015031001

Dosen Pembimbing II



Dr. Arif Mansvuri, M. Pd

NIP. 197903302014111001

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

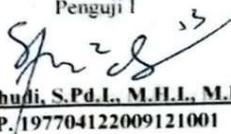
Skripsi oleh Siti Kharismawati ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Surabaya, 10 Juli 2023
Mengesahkan.



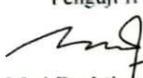
Dekan

Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag., M.Pd
NIP. 197407251998031001

Penguji I


Dr. Sahudi, S.Pd.I., M.H.I., M.Pd
NIP. 197704122009121001

Penguji II


Machfud Bachtivar, M.Pd.I
NIP. 197704092008011007

Penguji III


Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M. Pd. I
NIP. 198207122015031001

Penguji IV


Dr. Arif Mansyuri, M. Pd
NIP. 197903302014111001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uin-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Siti Kharismawati
NIM : D93219102
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah Dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : skharisma56@gmail.com

Demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA KONFLIK DI
PONDOK PESANTREN AL FATTAH SIDOARJO**

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 06 Juli 2023
Penulis

Siti Kharismawati

ABSTRAK

Siti Kharismawati (D93219102), Strategi Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Konflik Di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Dosen Pembimbing I Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M. Pd. I dan Dosen Pembimbing II Dr. Arif Mansyuri, M. Pd

Penelitian ini dilatar belakangi oleh Kehidupan pesantren yang terdiri dari kyai, tenaga pendidik, santri hingga pihak eksternal yang mencakup wali santri serta masyarakat sekitar pondok pesantren, tentu konflik juga kerap muncul diantara mereka. Kehidupan di pesantren yang bersifat majemuk ini yang tentu akan selalu ada konflik didalamnya dan tidak akan ada habisnya. Mengingat bahwa konflik merupakan bagian dari kehidupan, maka manusia akan selalu berjalan beriringan dengan konflik-konflik yang dialami dan baru akan berakhir apabila berakhir pula sebuah kehidupan. Peran kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren menentukan keberlangsungan konflik yang terjadi. Kepemimpinan kyai sebagai pemegang kuasa tertinggi dalam lingkungan pesantren memberikan pengaruh konstruktif terhadap masyarakat di pesantren dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu keberhasilan atau kegagalan suatu pesantren dalam menghadapi konflik sebagian besar dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kyai dalam mengendalikan sumber daya tenaga pendidikan didalamnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun proses analisis data dengan menggunakan proses reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah dimulai dengan perencanaan penentuan visi misi, tujuan organisasi, pengembangan strategi dan kebijakan yang digunakan dengan tetap memerhatikan kondisi internal pondok pesantren, (2) Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah menggunakan beberapa metode pengelolaan konflik dan dalam penggunaannya disesuaikan dengan bentuk atau jenis konflik yang sedang terjadi, (3) Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah dengan menerapkan beberapa prosedur dalam pengelolaannya yang meliputi pengenalan terhadap konflik yang sedang terjadi, melakukan diagnosis konflik, menyepakati solusi, mengimplementasikan solusi dari suatu konflik dan diakhiri dengan evaluasi yang dilakukan secara rutin setiap seminggu sekali oleh kyai dan tenaga pendidik yang ada di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo.

Kata kunci: strategi kepemimpinan, kyai, konflik

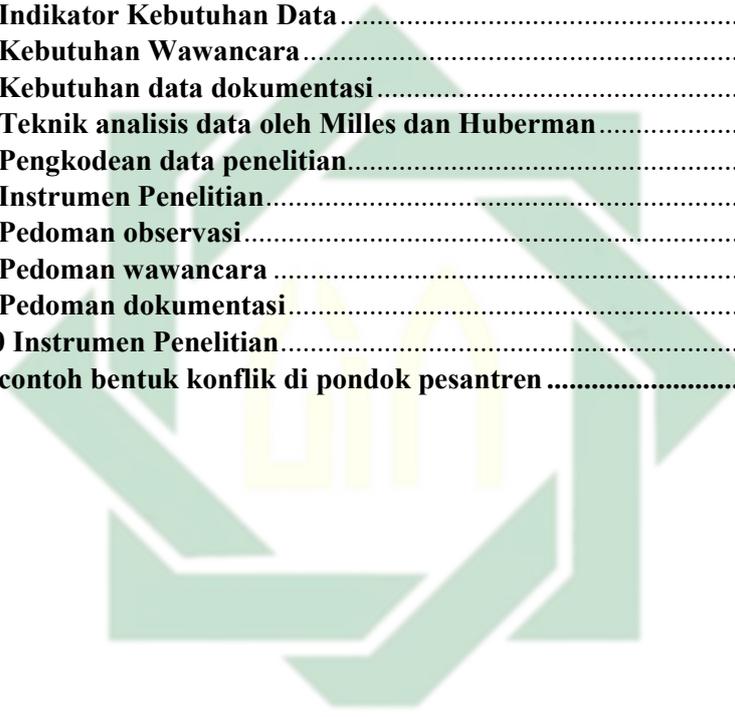
DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PUBLIKASI	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iii
ABSTRAK	4
KATA PENGANTAR	5
BAB I	7
PENDAHULUAN	7
A. Latar Belakang Penelitian	7
B. Fokus Penelitian	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	16
E. Definisi Konseptual	17
F. Keaslian Penelitian	19
G. Sistematika Pembahasan	22
BAB II	24
KAJIAN PUSTAKA	24
A. Strategi Kepemimpinan Kyai	24
1. Pengertian Strategi Kepemimpinan Kyai.....	24
2. Peran Kepemimpinan Kyai	27
3. Gaya Kepemimpinan Kyai.....	28
B. Konflik Organisasi	29
1. Jenis-jenis Konflik	29
2. Faktor penyebab konflik	34
3. Dampak konflik	34
4. Tipe Manajemen Konflik.....	35
5. Metode Pengelolaan Konflik	38
BAB III	40
METODE PENELITIAN	40
A. Jenis penelitian	40
B. Lokasi Penelitian	41

C. Sumber Data dan Informasi Penelitian	42
D. Metode Pengumpulan Data	44
E. Teknik analisis data	48
F. Keabsahan data	51
G. Pedoman Penelitian	52
H. Instrumen.....	56
BAB IV	59
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	59
1. Profil Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	59
2. Sejarah Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	59
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	61
B. Hasil Penelitian.....	62
1. Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	62
2. Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	67
3. Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.....	71
C. Pembahasan Hasil Penelitian	76
1) Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	76
2) Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	78
3) Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.....	82
BAB V	84
PENUTUPAN	84
A. Kesimpulan	84
B. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	85

DAFTAR TABEL

Table 3.1 Informan Penelitian	44
Table 3.2 Indikator Kebutuhan Data	45
Table 3.3 Kebutuhan Wawancara	47
Table 3.4 Kebutuhan data dokumentasi	48
Table 3.5 Teknik analisis data oleh Milles dan Huberman	49
Table 3.6 Pengkodean data penelitian	50
Table 3.7 Instrumen Penelitian	56
Table 3.8 Pedoman observasi	49
Table 3.8 Pedoman wawancara	49
Table 3.9 Pedoman dokumentasi	49
Table 3.10 Instrumen Penelitian	50
Table 4.2 contoh bentuk konflik di pondok pesantren	69



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kyai Dalam Mengelola Konflik Di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo” ini sebagai persyaratan dalam meraih gelar Strata Satu (S1).

Sholawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan tauladan bagi kita semua dan membimbing umat islam dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang yakni ad-diinul islami dan juga selalu kita nantikan syafaatnya di hari kelak.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Akh. Muzakki, M.Ag, Grad.Dip.SEA., M.Phil, Ph.D selaku rektor Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
2. Prof. Dr. Muhammad Thohir, S.Ag, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya yang telah mengizinkan dan mendukung dalam penelitian ini.
3. Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya dan juga selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing, mendukung, memberi masukan dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Dr. Arif Mansyuri, M.Fill, M.Pd selaku sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya dan juga selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing, mendukung, memberi masukan dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Machfud Bachtiyar, M.Pd.I selaku dosen wali yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada peneliti untuk memaparkan gagasan dalam bentuk skripsi ini.
6. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya sebagai bekal peneliti dalam menjalani proses kehidupan selanjutnya
7. Ibu dan bapak, Siti Markamah dan Ali Mufti yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, motivasi, serta doa yang tiada henti serta kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup. Serta untuk adek penulis, Siti Novianti Safaati terima kasih atas segala doa dan dukungannya.
8. Kyai serta seluruh tenaga pendidik Pondok Pesantren Al Fattah yang telah memberikan waktu, bantuan serta izinnya kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian disana.

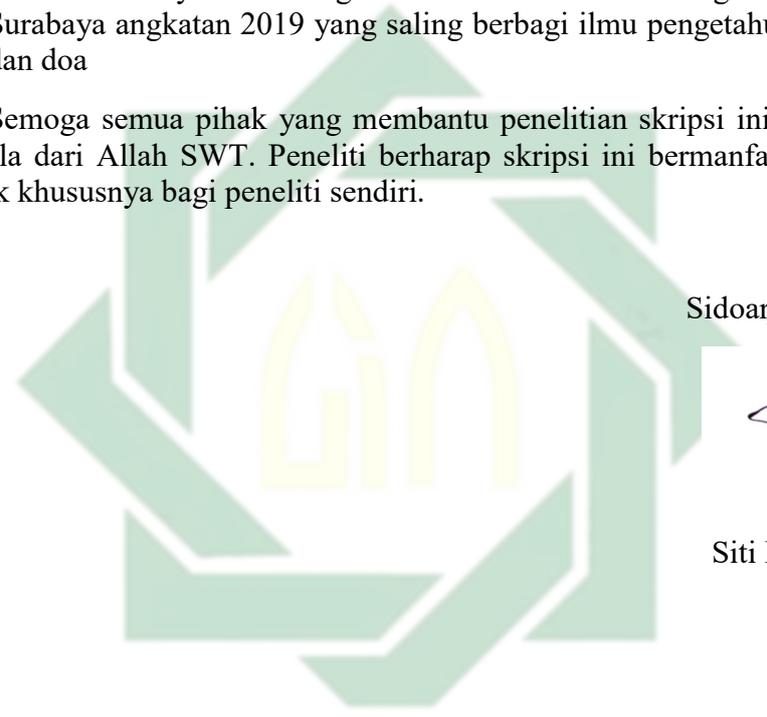
9. Staff divisi operasional dan project PT BRE yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk terus ikut belajar dan tetap menyelesaikan tugas akhirnya, juga khususnya untuk Mas Imam Mbak Fiya, Mbak Vita dan yang selalu memberikan semangat dan sarannya.
10. Daffa Nur Cholis, Irsalina, Nova serta seluruh sahabat yang selalu menyemangati, membantu, mendoakan, memberi masukan dan saling berbagi ilmu dalam menyelesaikan skripsi.
11. Teman-teman seperjuangan mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya angkatan 2019 yang saling berbagi ilmu pengetahuan, dukungan dan doa

Semoga semua pihak yang membantu penelitian skripsi ini mendapatkan pahala dari Allah SWT. Peneliti berharap skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak khususnya bagi peneliti sendiri.

Sidoarjo, 6 Juli 2023



Siti Kharismawati



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peran kepemimpinan kyai merupakan kunci utama keberhasilan perjalanan perubahan *sosio-cultural* pada pondok pesantren. Dari sudut pandang mayoritas masyarakat mereka percaya bahwa kepemimpinan kyai merupakan tipe kepemimpinan terbaik dengan berbagai alasan tertentu, namun apabila dilihat kembali menggunakan sudut kepemimpinan modern serta tuntutan dari masyarakat di era globalisasi saat ini kepemimpinan kyai sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan serta kemajuan pondok pesantren.¹

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang harus ada pada organisasi agar suatu organisasi bisa menjadi lebih terarah dan teratur serta keadilan bisa diterapkan dengan baik.² Adapun kepemimpinan merupakan seni pemimpin dalam memengaruhi kegiatan suatu kelompok yang mengarah dalam pencapaian tujuan kelompok.³ Keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif berguna untuk mendorong berkembangnya suatu organisasi serta mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan.

¹ A Shofi Ubaidillah, "Peran Kepemimpinan Dalam Manejemen Konflik (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo)" (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), Hal. 24.

² Zauhar Latifah, "Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi," *Seminar Nasional Vol 01*, No (2021): 103–111.

³ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi korporasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.⁴

Dalam konteks lembaga pendidikan sosok pemimpin sangat berarti terhadap keberhasilan lembaganya. Begitu juga pemimpin yang ada di lembaga pendidikan pondok pesantren. Kyai sebagai tokoh sentral yang ada pada pondok pesantren memiliki karakter tersendiri daripada tokoh sentral yang ada pada lembaga pendidikan lainnya. Figur kyai sebagai panutan dan teladan oleh santri maupun masyarakat pada lingkungan pesantren merupakan kunci utama dari kesuksesan lembaga pendidikan pesantren.⁵ Maka dari itu kepemimpinan kyai merupakan hal yang sangat vital karena kedudukan kultural dan strukturalnya yang tinggi di kalangan masyarakat.⁶

Figur sentral seorang kyai bukan hanya berasal dari ilmu yang dimilikinya, namun juga karena kyai merupakan pendiri serta pemilik lembaga pesantren itu sendiri. Otoritas kyai inilah yang memengaruhi seluruh sektor kehidupan di pesantren.⁷ Maka dari itu peran kepemimpinan seorang kyai dalam menghadapi setiap konflik yang ada akan menjadi rujukan dari para pembina santri serta para santri dalam menyikapi suatu konflik.

⁴ Abd. Salam, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Suatu Pendekatan Konsep," vol. 1 (Jakarta: Majalah Manajemen dan Bisnis Ganesha, 2017), 61.

⁵ Mohamad Muspawi, "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)," *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora* 16, no. 2 (2014): 46.

⁶ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius*.

⁷ Ibid.

Sejarah dari berdirinya pondok pesantren bermula dari pendidikan sederhana yang berpusat pada Al-Qur'an atau yang biasa dikenal dengan istilah pengajian Al-Qur'an. Dalam pengajian ini para murid belajar membaca huruf arab yang dilanjutkan dengan membaca, menghafal ayat-ayat Al-Qur'an serta didalamnya diajarkan tata cara sholat, wudhu dan kegiatan keislaman lainnya. Kegiatan ini umumnya dilakukan secara masing-masing di rumah guru, mushalla, masjid atau rumah dari orang tua siswa yang memiliki kedudukan penting di lingkungan sekitar. Tempat pendidikan seperti inilah yang menjadi cikal bakal berdirinya pondok pesantren di Indonesia.⁸

Pandangan sejarah berdirinya pondok pesantren di Indonesia berbeda-beda antara peneliti satu dengan lainnya. Akan tetapi eksistensi lembaga pendidikan islam tradisional ini tentunya tidak lepas dari peran Syaikh Maulana Malik Ibrahim yang telah menemukan momentum yang pas ketika runtuhnya kerajaan Majapahit, sehingga dari sinilah Syaikh Maulana Malik Ibrahim menyebarkan ajaran islam hingga berkembang pesat dan khususnya di daerah pesisir Jawa yang menjadi pusat perdagangan antar daerah bahkan antarnegara.⁹

Seiring berjalannya waktu lembaga pendidikan islam tradisional yang awalnya hanya eksis di wilayah pulau Jawa, sejak tahun 70-an mulai dikenal luas hingga daerah-daerah luar Jawa. Pendirian di daerah luar Jawa

⁸ Neliwati, *Pondok Pesantren Modern Sistem Pendidikan, Manajemen, Dan Kepemimpinan* (Depok: Rajawali Pers, 2019).

⁹ Ibid.

inilah yang mulai memberi istilah lembaga pendidikan islam tradisional dengan julukan Pondok Pesantren.¹⁰ Eksistensi pondok pesantren ini didukung dengan berkembang pesatnya islamisasi yang terus berkembang hingga saat ini.

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia senantiasa berkembang dengan melestarikan nilai edukasi menggunakan ajaran tradisional. Pelestarian dari sistem dan ajaran-ajaran kehidupan tradisional inilah yang menjadikan sebuah pesantren disebut dengan pesantren tradisional. Adapun pelestarian ajaran tradisional meliputi pengajaran kitab kuning, pembiasaan sholat berjamaah, *khidmah*, mencari ridho kyai dan guru serta penggunaan metode musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan.¹¹ Pelestarian yang seperti ini bisa dilihat dari kehidupan para santri yang dalam kesehariannya hidup dengan kesederhanaan, belajar tanpa pamrih serta rasa solidaritas yang cukup tinggi.¹²

Pada mulanya lembaga pendidikan pesantren didirikan dengan tujuan pengajaran agama islam semata. Namun hingga saat ini pesantren telah mengalami cukup banyak perubahan. Jika mulanya pondok pesantren hanya mengajarkan kitab kuning, kini cukup banyak pondok pesantren yang melakukan adopsi kurikulum madrasah, kurikulum sekolah, hingga

¹⁰ Ibid.

¹¹ Risalatul Hasanah and Mohammad Kosim, "Analisis Gaya Kepemimpinan Kharismatik Dalam Memelihara Nilai-Nilai Tradisi Kepesantrenan Tradisional Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kamundung Sampang," *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 4, no. 1 (2021): 72.

¹² Ahmad Muhakamurrohman, "PESANTREN : Santri, Kiai Dan Tradisi" 12, no. 2 (2014): 112.

banyak pesantren yang menyusun kurikulumnya sendiri dengan memadukan antara kurikulum sekolah dan kurikulum madrasah.¹³

Pondok pesantren terus menjadi tren pendidikan hingga saat ini khususnya di kalangan masyarakat muslim Indonesia. Dibuktikan dengan semakin banyaknya pesantren yang saat ini sekaligus mengembangkan sekolah umum atau yang biasa disebut dengan pesantren modern yang mencakup pendidikan tingkat rendah hingga bahkan perguruan tinggi.

Modernisasi pendidikan pesantren ini yang menyebabkan para wali santri dari berbagai lapisan masyarakat berbondong-bondong untuk mengirimkan anaknya agar dapat bergabung menjadi santri pada suatu pesantren. Keadaan seperti ini yang membuat santri bersifat heterogen dan majemuk karena mereka berasal dari latar belakang sosial, budaya, ekonomi hingga adat istiadat yang berbeda-beda. Keadaan seperti ini yang rentan menimbulkan konflik yang terjadi dikarenakan kesalahpahaman, perselisihan, pertentangan dan perbedaan pendapat antara satu santri dengan yang lainnya. Selain itu kondisi kehidupan santri yang tidak terbatas untuk melakukan kebiasaan hidup secara individual dan harus melakukan aktivitas secara bersama-sama inilah yang juga menambah rentan terjadinya suatu konflik.¹⁴

¹³ Achmad Muchaddam Fahham, *Pendidikan Pesantren* (Jakarta: Publica Institute Jakarta, 2020), 2.

¹⁴ Nila Nur Sofia, "Manajemen Konflik Di Pesantren Melalui Kultur Pesantren Dan Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah* (*JASIKA*) 1, no. 1 (2021): 1–16.

Kehidupan pesantren yang bukan hanya terdiri dari santri dan kyai saja namun juga ada ustadz, ustadzah sebagai pendidik, pembina santri, hingga pihak eksternal yang mencakup wali santri serta masyarakat sekitar pondok pesantren, tentu konflik juga kerap muncul diantara mereka. Kehidupan di pesantren yang bersifat majemuk ini yang tentu akan selalu ada konflik didalamnya dan tidak akan ada habisnya. Mengingat bahwa konflik merupakan bagian dari kehidupan, maka manusia akan selalu berjalan beriringan dengan konflik-konflik yang dialami dan baru akan berakhir apabila berakhir pula sebuah kehidupan.

Masyarakat umum memandang bahwa konflik merupakan sesuatu yang bersifat merusak. Apabila konflik tidak diatasi dengan baik maka benar bahwa konflik akan merusak tatanan hidup atau bahkan organisasi hingga merugikan banyak hal meliputi materi, waktu, pikiran dan tenaga. Bahkan konflik yang bersifat luas dan tidak dapat ditangani dengan baik dapat berakibat menimbulkan citra negatif pesantren di kalangan masyarakat.

Pada dasarnya apabila suatu konflik dikelola dengan baik justru bisa bersifat menguntungkan bagi organisasi.¹⁵ Melihat kehidupan di pesantren yang heterogen dan majemuk, maka pengelolaan konflik yang tepat merupakan salah satu kunci agar pondok pesantren bisa terus

¹⁵ Eko Sudarmanto. dkk, *Manajemen Konflik, Yayasan Kita Menulis* (Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021).

bertahan, berkembang dan eksis di tengah persaingan lembaga pendidikan yang cukup padat seperti saat ini.

Kyai dalam menjalankan perannya sebagai manajer serta pemimpin di pondok pesantren bertanggung jawab penuh terhadap konflik yang kerap muncul. Hal ini dikarenakan kyai merupakan pimpinan tertinggi yang memiliki tanggung jawab serta wewenang dalam mengelola sumber daya di pondok pesantren yang bersifat heterogen karena banyaknya kepentingan antar kelompok, serta personil pendukung yang berasal dari berbagai latar belakang, adanya kepentingan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda.¹⁶

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya bergantung pada kepemimpinan dari pemimpinnya dalam menggerakkan sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana dan waktu yang ada pada organisasi dengan baik dan terstruktur dalam proses manajemen.

Maka dari itu kepemimpinan merupakan pusat jalannya organisasi, manajemen dan administrasi.¹⁷

Peran kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren menentukan keberlangsungan konflik yang terjadi. Kepemimpinan kyai sebagai pemegang kuasa tertinggi dalam lingkungan pesantren memberikan pengaruh konstruktif terhadap masyarakat di pesantren dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu

¹⁶ Mira Deswita, "Upaya Kepala Sekolah Dalam Konflik Kesiswaan di Mtsn 9 Agam" (Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2020).

¹⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1994), 12.

keberhasilan atau kegagalan suatu pesantren dalam menghadapi konflik sebagian besar dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kyai dalam mengendalikan sumber daya tenaga pendidikan didalamnya.¹⁸

Lembaga yang menjadi sasaran objek penelitian ini adalah pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo. Pondok pesantren yang terletak di Jalan Sidosermo Dusun Gesing Desa Banjarsari Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo ini merupakan pondok pesantren modern yang menerapkan sistem *Global Islamic Boarding School* dan juga tetap memberi pelajaran rutin mengaji kitab yang biasa disebut dengan mengaji sorogan. Pada tahun 2023 Pondok pesantren Al Fattah memiliki lebih dari 450 santriwan dan santriwati yang berasal dari berbagai daerah serta Pondok Pesantren Al Fattah memiliki sekitar 68 tenaga pendidik yang tinggal di lingkungan Pesantren.¹⁹

Visi dari pondok pesantren Al Fattah adalah “mencetak generasi islam yang berakhlakul karimah, berprestasi, dan berwawasan global”, dibuktikan dengan adanya aktifitas pengembangan *softskill* seperti *agriculture community*, *technopreneur club*, *house of art (heart) community*, *journalism and activism (jarvis) community* dan lain-lain. Selain itu santriwan dan santriwati pondok pesantren Al Fattah juga kerap berpartisipasi dalam berbagai ajang lomba dan juga seringkali meraih

¹⁸ Raihani Ikrimah, “Komunikasi Pemimpin Dalam Pengelolaan Konflik Internal Di Pesantren Darul Mukhlisin Aceh Tamiang” (Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam-Banda Aceh, 2022).

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Ustadzah Jamilah. Selaku Wakil Kepala Kesantrian Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo, 9 Juni 2023.

prestasi baik tingkat kecamatan bahkan nasional seperti juara 1 lomba pramuka tingkat kabupaten kategori pidato bahasa Indonesia, juara 2 lomba baca puisi festival pemuda milenial, juara 1 lomba Da'I SMADA *Muslim Competition* 2021, juara 2 lomba cerita islami SMADA *Muslim Competition* 2021 dan lain sebagainya.²⁰

Berdasarkan observasi peneliti saat di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo kehidupan pesantren yang bersifat majemuk serta latar belakang masyarakat pesantren yang berbeda-beda tentu konflik kerap terjadi didalamnya²¹. Maka dari itu peran kyai sebagai sentral kepemimpinan di pondok pesantren merupakan kunci dari keberhasilan pesantren dalam mengelola konflik yang tengah terjadi.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan kyai dan mengelola konflik yang diuraikan melalui beberapa pertanyaan diantaranya:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?

²⁰ “Hasil Dokumentasi dari website Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo”, <https://alfattah.sch.id/>, diakses 13 Juni 2023.

²¹ Observasi, Pondok Pesantren, 9 Juni 2023.

2. Bagaimana pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat memberi sumbangan karya ilmiah bagi pihak akademik serta dapat menjadi rujukan bacaan yang bisa digunakan untuk peneliti selanjutnya dengan penelitian yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan bisa menjadi bahan rujukan bagi peneliti

selanjutnya, membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah penelitian yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo.

E. Definisi Konseptual

1. Strategi kepemimpinan kyai

a. Strategi

Strategi berasal dari kata “*strategos*” dalam bahasa Yunani. Glueck dan Jauch menerangkan bahwa strategi merupakan sekumpulan rencana yang disatukan, luas dan menjadi kesatuan yang utuh yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan sekitar yang dibentuk untuk menetapkan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan pelaksanaan upaya yang tepat oleh organisasi.²² Stephanie K Marrus mengungkapkan bahwa strategi merupakan proses penentuan rencana oleh pimpinan tertinggi yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan upaya pencapaiannya.²³ Strategi merupakan suatu proses perencanaan yang dibuat oleh para pemilik kewenangan dalam suatu organisasi yang terarah kepada tujuan jangka panjang organisasi dengan disertai penyusunan program sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.²⁴

²² Mimin Yatminiwati, *Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*, Widya Gama Press (Lumajang: Widyagama Press, 2019).

²³ Sudiantini, *Manajemen Strategi*, (Banyumas: CV Pena Persada, 2022), Hal 4.”

²⁴ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016).

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dijalankan oleh pemimpin dalam suatu organisasi. Kepemimpinan menurut Theo Haiman dan Willian G. Scott adalah proses pemimpin dalam mengarahkan, memimpin, dan memengaruhi pilihan bawahan dalam upaya pencapaian tujuan.²⁵ Menurut Kreitner kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain yaitu seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk terlibat secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi.²⁶

c. Kyai

Kyai merupakan ciri mendasar bagi suatu pondok pesantren. Pada hakekatnya kyai merupakan gelar yang ditujukan kepada seseorang yang berilmu pada bidang agama khususnya agama islam. Kyai merupakan perintis lahirnya suatu pondok pesantren yang dipimpinnya serta kyai merupakan pemilik kebijakan tertinggi pada pesantren yang dipimpinnya.²⁷

2. Mengelola konflik

a. Mengelola

²⁵ Syaiful Sagala, *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenada Media Group, 218AD).

²⁶ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis Dan Praktis* (Jakarta: Prenada Media Group, 2013), 179.

²⁷ Amir Fadhilah, "Struktur Dan Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren di Jawa," *Hanafa : Jurnal Studia Islamika* 8, no. 1 (2011): 101–120.

Mengelola atau pengelolaan merupakan terjemahan dari kata management. Pendapat George R. Terry tentang definisi manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dalam implementasinya menggunakan ilmu dan seni dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.²⁸ Berdasarkan penjelasan tersebut maka mengelola merupakan aktifitas dalam mengendalikan serangkaian proses dalam pencapaian tujuan.

b. Konflik

Konflik merupakan suatu proses yang diawali ketika salah satu pihak memiliki pandangan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif. Konflik menurut Nurdjana merupakan keadaan ketika antara keinginan dan kehendak yang berbeda antar individu lain, sehingga timbul rasa saling terganggu antara salah satu atau keduanya pihak terkait.²⁹

F. Keaslian Penelitian

1. Hana Putri Puji Astuti, “Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Pontren) Dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah

²⁸ Erna Novitasari, *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen: Pengantar Menguasai Ilmu Manajemen* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020).

²⁹ Andri Wahyudi, “Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan,” *Jurnal Publiciana* 8, no. 1 (2015): 1–15.

**Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur” Fakultas Tarbiyah
Dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya, 2022.³⁰**

Penelitian Hana Putri Puji Astuti menggunakan teori strategi kepemimpinan, peningkatan loyalitas pegawai dan peningkatan kinerja pegawai dari Ivancevich, Donnelly dan Gibson, sedangkan penelitian ini menggunakan teori strategi dan teori konflik dari Stephanie K Marrus dan Nurdjana.

Metode penelitian yang digunakan oleh Hana Putri Puji Astuti adalah metode penelitian kualitatif yang mana memiliki kesamaan dengan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian Hana Putri Puji Astuti bertempat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, sedangkan penelitian ini bertempat di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

Fokus penelitian Hana Putri Puji Astuti berfokus pada strategi kepemimpinan kepala bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik.

**2. Mira Deswita, “Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik
Kesiswaan di MTsN 9 Agam” Fakultas Tarbiyah dan Ilmu
Keguruan IAIN Batusangkar, 2020.³¹**

³⁰ Hana Putri Puji Astuti, “Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Pontren) dalam Meningkatkan Loyalitas dan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur” (UIN Sunan Ampel, 2022).

Penelitian Mira Deswita menggunakan teori konflik dari Robbins, sedangkan penelitian ini menggunakan teori strategi dan teori konflik dari Stephanie K Marrus dan Nurdjana.

Metode penelitian yang digunakan oleh Mira Deswita adalah metode penelitian kualitatif yang mana memiliki kesamaan dengan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian Mira Deswita bertempat di MTsN 9 Agam, sedangkan penelitian ini bertempat di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

Fokus penelitian Mira Deswita berfokus pada upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik.

3. Deden Kurniawan Alamsyah, “Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam” Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, 2019.³²

Penelitian Deden Kurniawan Alamsyah menggunakan teori konflik dari Wirawan, sedangkan penelitian ini menggunakan teori strategi dan teori konflik dari Stephanie K Marrus dan Nurdjana.

³¹ Deswita, “Upaya Kepala Sekolah Dalam Konflik Kesiswaan Di MTsN 9 Agam”, (IAIN Batusangkar, 2020).

³² Kurniawan Deden Alamsyah, “Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam,” *Journal of Chemical Information and Modeling* (UIN Raden Intan Lampung, 2019).

Metode penelitian yang digunakan oleh Deden Kurniawan Alamsyah adalah metode penelitian kualitatif yang mana memiliki kesamaan dengan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian Deden Kurniawan Alamsyah bertempat di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam, sedangkan penelitian ini bertempat di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

Fokus penelitian Deden Kurniawan Alamsyah berfokus pada implementasi manajemen konflik dalam penyelesaian masalah di pesantren, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang digunakan peneliti untuk memberikan gambaran yang jelas terkait penelitian dan untuk mempermudah penelitian maka sistematika pembahasan disusun secara sistematis dan disajikan dalam lima bab sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan, yang berisikan latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian pustaka, yang berisikan uraian tentang kajian literatur yang mendasari ide peneliti untuk melakukan pemecahan masalah dalam melakukan penelitian dan dibagi menjadi dua sub bab yakni strategi kepemimpinan kyai dan pengelolaan konflik.

BAB III: Metode Penelitian, berisikan uraian metode yang dipakai oleh peneliti dalam melakukan penelitian guna mendapatkan informasi terkait strategi kepemimpinan kyai yang didalamnya meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan informasi penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, pengujian keabsahan data, dan instrumen penelitian.

BAB IV: Hasil penelitian dan pembahasan, yang berisikan tentang pembahasan dari hasil temuan kondisi lapangan atau laporan dari hasil penelitian yang mencakup gambaran umum terkait objek penelitian, penyajian data, dan analisis data terkait strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

BAB V: Penutup, yang berisikan kesimpulan sekaligus saran peneliti terkait strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Kepemimpinan Kyai

1. Pengertian Strategi Kepemimpinan Kyai

Strategi adalah suatu bentuk respon terhadap perubahan yang berkaitan dengan jalannya suatu organisasi baik dari sisi internal maupun eksternal. Strategi juga merupakan penempatan dari visi dan misi organisasi, penempatan tujuan organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal maupun internal dengan pembuatan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai tujuan organisasi serta memastikan pelaksanaannya tepat sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.³³

Stephanie K Marrus mengungkapkan bahwa strategi merupakan proses penentuan rencana oleh pimpinan tertinggi yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan upaya pencapaiannya.³⁴ Menurut Supriyono strategi merupakan rencana perusahaan atau organisasi yang menyeluruh dan terpadu yang diperlukan.³⁵ Pearce dan Robinson menyatakan bahwa strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan dari persaingan suatu organisasi.³⁶ Strategi sangat

³³ Muh. Idrus, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di MI DDI Bungi, Kab. Pinrang" (Universitas Muhammadiyah Makasar, 2019).

³⁴ Sudiantini, *Manajemen Strategi*, (Banyumas: CV Pena Persada, 2022), Hal 4."

³⁵ Ivo Avulia Ginting, "Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Smk Negeri 5 Medan," *Journal of Materials Processing Technology* (UIN Sumatera Utara, 2018)..

³⁶ Abd. Salam, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja : Suatu Pendekatan Konsep," vol. 1 (Jakarta: Majalah Manajemen dan Bisnis Ganesha, 2017), 61.

berpengaruh terhadap perkembangan suatu organisasi karena strategi mampu memberi arah jangka panjang kemajuan organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, namun keduanya memiliki arti yang berbeda. Pemimpin merupakan pelaku sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam menggerakkan para pengikutnya. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai penggerak utama pada suatu lembaga serta menjadi penanggung jawab utama pada suatu organisasi yang memiliki wewenang dalam mengambil keputusan serta memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan menurut George Yulk adalah sebuah proses pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan secara bersama.³⁷ Sedangkan Kreitner menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain yaitu seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk terlibat secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi.³⁸

Para ahli memberikan memiliki definisi yang berbeda mengenai konsep kepemimpinan, menurut Hadari Nawawi kepemimpinan dapat ditarik menjadi tiga kesimpulan yakni yang *pertama*, kepemimpinan merupakan suatu proses dalam memengaruhi kegiatan kelompok tertentu kearah pencapaian tujuan. *Kedua*, kepemimpinan merupakan

³⁷ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius*.

³⁸ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis Dan Praktis* (Jakarta: Prenada Media Group, 2013), 179.

proses seorang yang berkuasa atas yang lain melakukan kewenangannya dalam memengaruhi tingkah laku mereka. *Ketiga*, kepemimpinan merupakan wujud kepribadian seseorang yang tercipta atas kondisi suatu kelompok. *Keempat*, kepemimpinan berhubungan dengan kekuasaan antara satu pihak dengan pihak lain yang memiliki hak dalam menentukan perilaku orang lain. *Kelima*, kepemimpinan merupakan proses untuk menjadikan orang sadar akan apa yang seharusnya mereka lakukan.³⁹

Kyai merupakan sebutan bagi ulama Islam di Indonesia.⁴⁰ Kyai merupakan pemimpin dan tokoh utama pada pondok pesantren. Peran kyai dalam pondok pesantren selain sebagai pemilik, kyai juga sebagai pemegang jabatan tertinggi sehingga semua yang ada di lingkungan pesantren akan merujuk kembali kepada kyai.

Kepemimpinan kyai menurut Ziemek adalah kepemimpinan kharismatik yang memiliki kewenangan utuh dalam mengelola pesantren yang didirikannya dengan peran sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap seluruh elemen dan aktifitas yang ada pada pesantren.⁴¹ Dengan ini kyai merupakan pemimpin mutlak pada pondok pesantren. Hal ini karena kyai dipandang memiliki ilmu yang dalam dan membaktikan hidupnya semata untuk Allah, serta menyebarkan ajaran-ajaran agama Islam melalui kegiatan pendidikan pesantren.

³⁹ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius*.

⁴⁰ Achmad Patoni, *Kiai Pesantren Dan Dialekta Politik Kekuasaan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2019).

⁴¹ Ibid.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kyai adalah kemampuan kyai dalam menggerakkan, mengarahkan, memengaruhi, memotivasi, membimbing, membina dan mengajak seluruh elemen masyarakat yang ada pada pondok pesantren yang dipimpinnya dalam pencapaian tujuan pondok pesantren secara efektif dan efisien dengan berlandaskan ajaran-ajaran islam.

2. Peran Kepemimpinan Kyai

Menurut Burn Nanus hendaknya seorang pemimpin dapat berperan sebagai berikut:

a. Pemberi arah

Pemimpin diharapkan dapat memberi arahan kepada para pengikutnya sehingga selanjutnya pemimpin dapat mengetahui seberapa jauh pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi.

b. Agen perubahan

Pemimpin harus dapat mengontrol jalannya organisasi dari pengaruh perkembangan dunia luar, menganalisis dampak perubahan terhadap organisasi, menetapkan tujuan prioritas organisasi terhadap perubahan yang memengaruhinya.

c. Pembicara

Pemimpin harus memiliki keahlian dalam berbicara, menjadi pendengaran yang baik, penentu visi organisasi, *negosiator* dengan organisasi dari pihak luar agar mendapatkan informasi dukungan dan informasi perkembangan organisasi terkini sehingga selalu

melahirkan ide dan sumber daya yang baru untuk mengembangkan organisasi.

d. Pembina

Pemimpin merupakan pembina tim yang harus memberdayakan individu dalam organisasinya serta mengarahkan perilaku mereka sesuai dengan tujuan organisasi sehingga mampu menjadikan tujuan menjadi sebuah realitas.⁴²

3. Gaya Kepemimpinan Kyai

Setiap pemimpin memiliki karakteristik dan sifat yang berbeda-beda, sehingga mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam memimpin dan memengaruhi Bawahannya.⁴³ Menurut teori *path-goal* pemimpin dapat menggunakan macam-macam gaya yang berbeda sesuai dengan situasi yang terjadi.⁴⁴ Ada empat teori *path-goal* versi Robert House mengenai gaya kepemimpinan meliputi:

a. Kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan direktif yaitu pemimpin memberi arahan langsung mengenai prosedur, tugas dan pengaturan standar yang jelas kepada para pengikutnya. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak ada partisipasi dari bawahan.

⁴² m Sahabuddin And Syahrani, "Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen," *Educational Journal: General And Specific Research* 2, No. 1 (2022): 106.

⁴³ Nurjaya Jaya, Afiah Mukhtar, and A. Nur Achsanuddin UA, "Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai," *BALANCA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2, no. 1 (2020): 35–43.

⁴⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), 42.

b. Kepemimpinan mendukung (*supportif*)

Gaya kepemimpinan *supportif* melibatkan perhatian kepada perasaan karyawan dan memberikan dukungan, serta berfokus pada hubungan baik dengan tim. Pemimpin bersedia untuk langsung memberi penjelasan sendiri secara bersahabat dan mudah didekati bawahan dengan selalu memperhatikan kemanusiaan dan kondisi para bawahannya.

c. Kepemimpinan *partisipatif*

Gaya dari kepemimpinan *partisipatif* memberikan kebebasan kepada karyawan dalam organisasi untuk bersuara dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Akan tetapi dalam keputusan akhir tetap berpusat pada keputusan pemimpin.

d. Kepemimpinan orientasi prestasi

Gaya kepemimpinan orientasi prestasi merupakan gaya yang mana pemimpin menetapkan target sehingga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi. Pada gaya ini pemimpin lebih berfokus pada hasil kerja karyawan, memberikan kepercayaan kepada kemampuan kerja kelompok, serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menjadi unggul dan sukses.⁴⁵

B. Konflik Organisasi

1. Jenis-jenis Konflik

⁴⁵ Astria Khairizah, Irwan Noor, and Agung Suprpto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)," *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 3, no. 7 (2018): 1269.

a. Dilihat dari fungsinya

Apabila dilihat dari fungsinya, konflik dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1) Konflik fungsional (*konstruktif*)

Konflik fungsional merupakan konflik yang membangun dikarenakan dengan adanya konflik jenis ini dapat membawa perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Maka dari itu konflik jenis ini bersifat positif karena mampu membangun serta mengembangkan organisasi menjadi lebih sempurna.

2) Konflik nonfungsional (*desruktif*)

Konflik *desruktif* merupakan kebalikan dari konflik *konstruktif*. Konflik jenis ini dapat merusak suatu organisasi. Konflik ini biasanya terjadi karena pemikiran-pemikiran negatif dari para anggotanya. Oleh karena itu konflik jenis ini bisa menghambat organisasi dalam prosesnya mencapai tujuan serta bisa merugikan pihak yang terlibat konflik atau bahkan organisasi.

b. Dilihat dari sifatnya

Apabila dilihat dari sifatnya, konflik dibagi menjadi dua bagian yang meliputi:

1) Konflik terbuka

Konflik terbuka merupakan konflik yang terjadi pada suatu kelompok organisasi atau masyarakat dan disaksikan oleh kelompok yang sedang berkonflik maupun kelompok lain atau

masyarakat umum di sekitarnya dan disaksikan baik secara langsung maupun melalui media.

2) Konflik tertutup

Konflik tertutup merupakan konflik yang disembunyikan. Hanya pihak yang sedang berkonflik saja yang mengetahui bahwa sedang terjadi konflik diantara mereka dan tidak diketahui oleh pihak luar.⁴⁶

c. Dilihat dari jangka waktu

Apabila dilihat dari jangka waktunya, konflik dibagi menjadi dua yaitu:

1) Konflik sementara

Konflik sementara merupakan konflik yang terjadi secara spontan dan terjadi dengan cepat. Konflik jenis ini biasanya terjadi karena adanya kesalahpahaman antar pihak. Konflik ini biasanya akan berakhir apabila masing-masing pihak memberikan penjelasan dan menyadari inti dari suatu permasalahan yang mereka hadapi.

2) Konflik berkelanjutan

Konflik berkelanjutan merupakan kebalikan dari konflik sementara. Konflik ini biasanya berlangsung dalam waktu yang lama dan memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi dalam penyelesaiannya. Pada umumnya proses penyelesaian konflik

⁴⁶ Kusworo, *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi* (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019).

jenis ini memerlukan pihak yang lebih tinggi atau bahkan pihak berwenang yang ahli pada bidangnya. Walaupun konflik ini sudah terselesaikan, tidak menutup kemungkinan konflik ini akan berkelanjutan dan menimbulkan konflik jenis baru dikemudian hari. Maka dari itu pihak yang melakukan penanganan konflik harus jeli, adil dan tanggap dalam melakukan penyelesaian konflik.

d. Dilihat dari pelakunya

Apabila dilihat dari pelakunya, T. Hani Handoko berpendapat bahwa konflik terbagi menjadi lima yaitu:

1) Konflik dalam diri individu (*intrapersonal*)

Konflik ini timbul dari keresahan serta keraguan dalam diri individu tentang dua keinginan dalam waktu yang sama akan tetapi tidak mungkin dikerjakan keduanya sekaligus. Konflik ini terjadi ketika individu sedang merasa ragu terhadap pekerjaan yang akan dikerjakannya.

2) Konflik antar individu (*interpersonal*)

Konflik ini muncul karena tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan kepribadian dari dua orang atau lebih. Konflik ini merupakan konflik yang muncul karena pertentangan kepentingan atau keinginan antar individu.

3) Konflik antar individu dan kelompok

Konflik ini muncul sebagai bentuk individu dalam menanggapi tekanan yang datang dari kelompok kerja mereka. Konflik ini terjadi biasanya dalam hubungan industrial organisasi.

4) Konflik antar kelompok

Konflik ini pada umumnya terjadi karena perbedaan kepentingan antar kelompok dengan unsur-unsur penyebabnya. Konflik jenis ini sering terjadi di dalam organisasi karena adanya perbedaan kepentingan dan prinsip antar satu kelompok dengan kelompok lain dalam satu organisasi yang sama.

5) Konflik antar organisasi

Konflik jenis ini merupakan konflik yang sering timbul karena adanya perbedaan prinsip, pendapat, strategi konsep, dan sistem yang harus ditempuh oleh suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Selain itu konflik antar organisasi juga timbul karena perbedaan pemikiran oleh masing-masing unit organisasi, terhadap suatu proses dan hasil kerja yang akan dan telah dicapai oleh induk organisasi.⁴⁷ Konflik ini juga terjadi karena adanya persaingan antar organisasi.

⁴⁷ Jefri Heridiansyah, "Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi" 6, no. 1 (2014): 139.

2. Faktor penyebab konflik

a. Faktor individu

Konflik yang terjadi karena faktor individu dikarenakan ciri-ciri individual yang dimiliki antara lain sikap egois, temperamental, fanatik dan bersikap otoriter.

b. Faktor organisasi

Faktor ini timbul karena adanya penyebab yang bersumber dari dalam organisasi seperti persaingan dalam penggunaan sumberdaya, perbedaan tujuan antar divisi dalam organisasi, tugas yang saling ketergantungan sehingga antar unit tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik karena menunggu hasil tugas dari unit lain, adanya perbedaan persepsi dan nilai, tanggung jawab yang saling tumpang tindih, hambatan komunikasi, bahkan permasalahan perbedaan status.⁴⁸

3. Dampak konflik

a. Dampak positif

Konflik apabila dikelola dengan baik dan benar dapat memberikan dampak positif kepada pelaku maupun organisasi yang sedang berkonflik. Menurut Omisore dan Abiodun ada beberapa dampak positif konflik meliputi:

1) Memotivasi individu untuk bekerja lebih baik

⁴⁸ Kharis Ibnu Ayyaash, "Faktor-Faktor Penyebab Konflik Pada Internal Brownies Hacenda," *Performa* 4, no. 1 (2021): 01–10.

- 2) Memberikan kepuasan psikologis tertentu seperti dominasi, agresi, penghargaan dan ego
 - 3) Menyediakan gagasan kreatif dan inovatif
 - 4) Menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang
 - 5) Memberikan fasilitas pemahaman tentang masalah
 - 6) Mengembangkan alternatif lebih baik
 - 7) Memperbaiki komunikasi di masa yang akan datang
- b. Dampak negatif

Konflik bisa membuat rusak tatanan kehidupan individu maupun organisasi yang sedang berkonflik. Menurut Beru ada beberapa dampak negatif dari konflik meliputi:

- 1) Individu beranggapan bahwa dirinya selalu benar
- 2) Subjektif dan cenderung emosional
- 3) Saling menjatuhkan pihak lain
- 4) Stres
- 5) Frustrasi
- 6) Pemborosan waktu
- 7) Keputusan yang tertunda
- 8) Kinerja yang menurun⁴⁹

4. Tipe Manajemen Konflik

Baskerville berpendapat bahwa ada enam tipe dalam manajemen konflik yaitu:

⁴⁹ Kurniawan Deden Alamsyah, "Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam," *Journal of Chemical Information and Modeling*, 2019.

a. *Avoiding*

Tipe manajemen ini cenderung bersifat penghindaran dari konflik. Individu maupun organisasi akan berusaha sebisa mungkin untuk menghindari hal-hal yang bersifat sensitif atau berpotensi untuk menimbulkan konflik. Cara ini merupakan langkah yang paling efektif agar individu atau organisasi terhindar dari konflik.

b. *Accommodating*

Tipe manajemen ini dijalankan dengan cara pihak yang bertanggung jawab menjadi penengah dari pihak yang sedang berkonflik dengan cara penyelesaiannya adalah mengumpulkan pendapat dari para pihak yang sedang berkonflik. Dengan terkumpulnya pendapat dari para pihak yang berkonflik ini dilanjutkan dengan mencari jalan keluar dengan mengutamakan kepentingan dari salah satu pihak atau semua pihak yang berkonflik dengan adil. Kelemahan dari metode ini adalah memungkinkan timbulnya konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

c. *Compromising*

Metode ini cenderung memperhatikan pendapat serta kepentingan dari pihak yang berkonflik. Metode ini merupakan penyelesaian konflik dengan cara negosiasi dengan para pihak

yang berkonflik dan mencari jalan keluar bagi kebaikan bersama.

d. Competing

Penyelesaian konflik dengan metode ini adalah dengan pengarahan pihak yang sedang berkonflik untuk bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Dengan demikian pihak yang kalah akan mengalah atas kepentingan pihak lain. Kelemahan dari metode ini adalah tidak adil apabila salah satu pihak lebih kuat dari pihak lainnya.

e. Collaborating

Penyelesaian dengan metode ini adalah dengan kerjasama untuk pencapaian hasil yang memuaskan dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Maka dari itu akhir yang diharapkan dari metode ini adalah tercapainya kepentingan dari kedua belah pihak yang sedang berkonflik sehingga menghasilkan *win-win solution*.

f. Conglomeration

Metode ini merupakan gabungan dari kelima tipe manajemen konflik diatas. Sehingga penyelesaian konflik dengan metode ini memerlukan tenaga, waktu dan pikiran yang cukup banyak dalam proses penyelesaiannya.⁵⁰

⁵⁰ Eko Sudarmanto. dkk, *Manajemen Konflik*, (Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021), Hal. 12.

5. Metode Pengelolaan Konflik

Menurut Stevenin terdapat lima tahapan dalam meraih perdamaian ketika mengatasi suatu konflik. Apa pun konflik yang dihadapi, terdapat lima tahapan dasar dalam mengatasi kesulitan:

a. Pengenalan

Langkah awal dalam melakukan penyelesaian konflik adalah melakukan identifikasi. Mengenali kesenjangan terhadap keadaan yang ada serta mengidentifikasi bagaimana keadaan yang seharusnya. Hal yang sering menjadi kesalahan pada langkah ini adalah kesalahan saat mendeteksi yaitu tidak memperdulikan permasalahan atau justru menganggap ada suatu masalah yang sebenarnya tidak ada.

b. Diagnosis

Langkah terpenting dalam proses penyelesaian masalah adalah diagnosis. Metode yang paling efektif dalam langkah ini adalah mengetahui siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana suatu konflik dapat terjadi. Penting juga untuk memusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c. Menyepakati suatu solusi

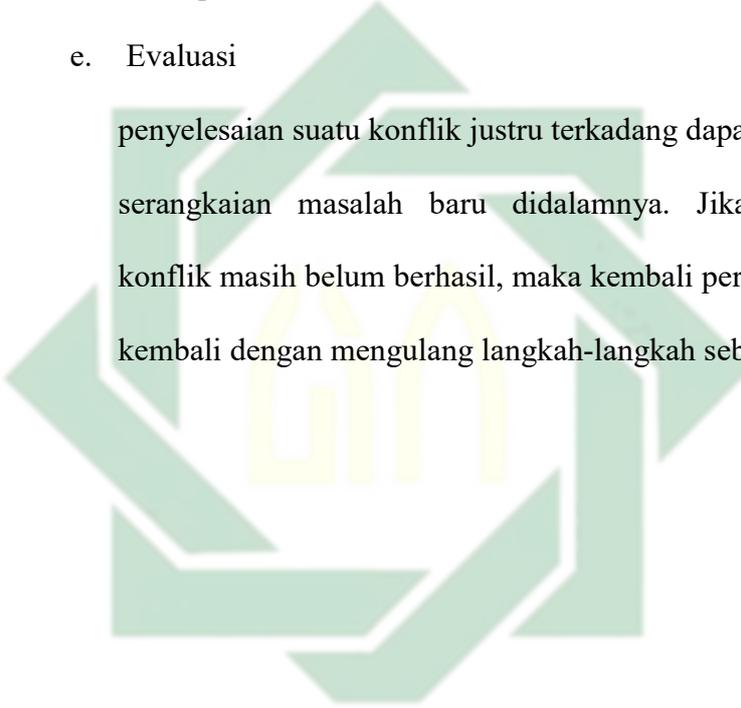
Tahap ini meliputi mengumpulkan masukan dari para pihak yang terlibat dalam menangani konflik mengenai jalan keluar yang memungkinkan. Melakukan penyaringan penyelesaian konflik yang tidak praktis dan tidak mungkin untuk diterapkan.

d. Pelaksanaan

Dalam suatu konflik tentu ada kerugian maupun keuntungan didalamnya. Maka dari itu penting untuk memperhatikan suatu pertimbangan dengan tidak terpengaruh oleh kepentingan kelompok tertentu.

e. Evaluasi

penyelesaian suatu konflik justru terkadang dapat menimbulkan serangkaian masalah baru didalamnya. Jika penyelesaian konflik masih belum berhasil, maka kembali perlu pengulangan kembali dengan mengulang langkah-langkah sebelumnya.⁵¹



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵¹ Mohamad Muspawi, "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)", *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*. Vol. 16, No. 2. 2014. Hal. 46.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Berdasarkan judul yang diangkat oleh peneliti yaitu “Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo”, maka dari itu penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif adalah karena penelitian kualitatif memberikan gambaran dan deskripsi tentang objek penelitian yang sebenarnya terjadi di lapangan. Kirk & Miller menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu kebiasaan dalam ilmu pengetahuan sosial yang berdasar pada pengamatan terhadap manusia dalam ruang lingkungannya serta berhubungan dengan orang sekitarnya dalam bahasa dan peristilahannya.⁵²

Metode kualitatif menurut Basrowi & Suwandi dapat mengungkapkan dan memahami sesuatu yang terjadi di balik kejadian yang belum diketahui.⁵³ Ciri-ciri aktifitas penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan menurut Bogdon dan Biklen mencakup (1) latar alamiah sebagai sumber data, (2) peneliti merupakan instrumen kunci, (3) penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil, (4) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung untuk menganalisis data secara

⁵² Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makasar: Syakir Media Press, 2021).

⁵³ Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia, 2021).

induktif, (5) kesimpulan dari tindakan pelaku yang menjadi dasar tindakan mereka merupakan aspek pusat dalam penelitian kualitatif.⁵⁴

Gaya penelitian kualitatif berusaha untuk mengkonstruksi kenyataan serta melakukan pemahaman makna. Sehingga penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses, peristiwa dan kredibilitasnya.⁵⁵ Dengan demikian penelitian kualitatif lebih mengutamakan penggunaan logika induktif berdasarkan dari pengamatan peneliti dengan narasumber di lapangan.

Soegianto menjelaskan arah dari penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan fenomena sebenarnya dengan cara mengumpulkan data yang sedalam-dalamnya hingga menunjukkan pentingnya kedalaman dan detail suatu data yang diteliti.⁵⁶ Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai pemahaman mendalam tentang strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren Manba'ul Ulum Sidoarjo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo yang beralamatkan di Jalan Sidosermo Dusun Gesing Desa Banjarsari Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur Kode Pos 61252.⁵⁷

⁵⁴ Salim. Syahrums., *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapusaka Media, 2012).

⁵⁵ Gumilar Rusliwa Somantri, "Memahami Metode Kualitatif," *Makara, Sosial Humaniora* Vol. 9, No. 2 (2005)

⁵⁶ Nursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif* (Medan: Wal ashri Publishing, 2020).

⁵⁷ "Hasil Dokumentasi dari website Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo", <https://alfattah.sch.id/>, diakses 20 Juni 2023.

Alasan peneliti memilih Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo sebagai tempat penelitian adalah karena pondok pesantren ini merupakan salah satu pondok yang didalamnya menaungi beberapa lembaga pendidikan lainnya diantaranya Madrasah Diniyah Al Fattah, SMP Al Fattah dan SMA Al Fattah.⁵⁸

Dengan jumlah santri yang banyak dan berasal dari berbagai wilayah yang memiliki budaya dan lingkungan yang berbeda-beda sehingga memungkinkan terjadinya kesalahpahaman atau konflik yang kerap muncul dalam lingkungan pesantren.

C. Sumber Data dan Informasi Penelitian

1. Sumber data

Sumber data atau sumber penelitian merupakan subjek dari mana suatu data diperoleh.⁵⁹ Sumber data dalam penelitian kualitatif merupakan orang, benda atau tempat yang dijadikan narasumber, diamati atau dibaca oleh peneliti untuk dijadikan rujukan terkait penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari sumbernya dengan melakukan pengukuran, perhitungan,

⁵⁸ Wawancara, Wakil Kesantrian Putri, 9 Juni 2023.

⁵⁹ Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Antasari Press (Banjarmasin: Antasari Press, 2011).

observasi atau wawancara tanpa perantara.⁶⁰ Data primer juga bisa dikatakan sebagai data yang diperoleh dari sumber asli atau pertama oleh peneliti. Data ini merupakan data yang dicari peneliti melalui narasumber atau responden dalam objek penelitian serta pusat informasi dari suatu penelitian. Subjek peneliti dalam penelitian ini adalah informan yang memiliki kewenangan dalam lembaga yang akan diteliti oleh peneliti.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang melengkapi sumber data primer atau data yang didapatkan secara tidak langsung oleh peneliti.⁶¹ Data sekunder biasanya berupa dokumen-dokumen. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, skripsi dan artikel lainnya yang relevan dengan judul dalam penelitian ini yakni strategi kepemimpinan kyai dan manajemen konflik.

2. Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan individu yang menjadi pemberi informasi tentang situasi atau kondisi lapangan sesuai dengan latar penelitian yang sedang diteliti.⁶² Informan dalam penelitian merupakan individu yang memiliki pengalaman atau pengetahuan yang selaras

⁶⁰ Hardani Ahyar et al., *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020).

⁶¹ Fenti Hikmawati, *Metodologi Penelitian*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2020).

⁶² Eko Murdiyanto, *Metode Penelitian Kualitatif (Teori Dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal)*, Bandung: Rosda Karya (Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta Press, 2020).

dengan latar belakang penelitian. Pada penelitian ini peneliti memiliki beberapa informan yaitu:

Table 3.1 Informan Penelitian

No	Informan
1.	Kyai Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo
2.	Wakil Kesantrian Putri Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo
3.	Pengurus Organisasi Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian dari serangkaian kegiatan penelitian atau proses pengukuran nilai variabel dalam penelitian.⁶³ Data dalam penelitian terdiri dari keseluruhan informasi atau bahan yang harus dicari, dikumpulkan serta dipilih oleh peneliti.⁶⁴ Teknik pengumpulan data yang baik dan benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas.

Metode pengumpulan data pada penelitian kualitatif yaitu FGD (*Focus Group Discussion*), observasi, wawancara serta dokumentasi.⁶⁵ Untuk mendapatkan data yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan pada penelitian ini maka peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data sebagai berikut:

⁶³ Ahmad Mustamil Kusumastuti, Adhi. Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019).

⁶⁴ Farida Nuugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Bahasa* (Surakarta, 2014).

⁶⁵ Hengki Helaludin. Wijaya, "Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktik" (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019).

1. Observasi

Observasi merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan serta pencatatan secara asistematis mengenai bahan yang akan diteliti.⁶⁶ Metode observasi merupakan kegiatan pengumpulan data yang menggunakan pancaindera manusia bisa melalui penglihatan, pendengaran atau lainnya untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menjawab permasalahan dalam penelitian. Observasi ini ditujukan untuk memperoleh gambaran nyata suatu kejadian atau peristiwa di lapangan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian. Hasil observasi bisa berupa aktifitas, kejadian, peristiwa, objek atau kondisi di lapangan.

Observasi pada penelitian ini peneliti melakukan pengamatan secara langsung terkait strategi pondok pesantren dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo sesuai waktu yang ditentukan.

Table 3. 2 Indikator Kebutuhan Data

No	Kebutuhan Data	Keterangan
1	Pengamatan Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	Mengamati dan menganalisis aktifitas keseharian Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo
2	Pengamatan Strategi Kepemimpinan Kyai	Mengamati dan menganalisis strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola

⁶⁶ Abu Nurbuko, Cholid. Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 70.

		konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo
3	Pengamatan Pengelolaan Konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	Mengamati kegiatan keseharian yang berkaitan dengan pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses komunikasi yang melibatkan dua orang atau lebih guna mendapatkan suatu informasi. Metode wawancara merupakan proses untuk mendapatkan keterangan atau data keperluan penelitian dengan cara tanya jawab sambil berhadapan secara langsung antara pewawancara dengan narasumber data. Stewart dan Cash menyatakan bahwa wawancara merupakan kegiatan interaksi dan didalamnya terdapat pertukaran aturan, informasi, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan dan motif.⁶⁷

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara sebagai instrumen pengumpulan data. Sebelumnya peneliti telah menyiapkan pertanyaan untuk mempermudah peneliti dalam melaksanakan wawancara. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak terkait dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

⁶⁷ Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi Dan Focus Group* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), 30.

Table 3.3 Kebutuhan Wawancara

No	Informan Penelitian	Kebutuhan data
1.	Kyai pondok pesantren	a. Pandangan kyai terhadap konflik b. Gaya kepemimpinan kyai c. Strategi kepemimpinan d. Konflik dalam pesantren
2.	Wakil kasantrian putri	a. Jumlah Santri Pondok Pesantren b. Jumlah Tenaga Pendidik c. Profil Pondok Pesantren d. Struktur atau bagan Pondok Pesantren e. Visi Misi Pondok Pesantren f. Prestasi Pondok Pesantren g. Konflik dalam Pesantren h. Pengelolaan konflik di pesantren
3.	Pengurus organisasi pondok pesantren	a. Kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik b. Konflik dalam pesantren

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu dari beberapa metode pengumpulan data kualitatif dengan cara mengkaji atau menganalisis dokumen yang dibuat oleh orang lain sebelumnya yang berisikan tentang subjek tertentu.⁶⁸ Metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data historis.⁶⁹ Metode penelitian jenis ini bersifat tanpa batas ruang maupun waktu sehingga memberi kesempatan kepada peneliti agar dapat menelusuri hal-hal

⁶⁸ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 143.

⁶⁹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), 124.

yang pernah terjadi pada waktu lampau dengan mudah.⁷⁰ Dokumentasi sendiri bisa berupa sekumpulan berkas seperti catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, artikel dan sebagainya.⁷¹ Pada penelitian ini peneliti melakukan metode dokumentasi dengan menggunakan beberapa sumber bacaan seperti jurnal, skripsi, buku, website dan lain sebagainya. Peneliti berusaha mencari data-data atau dokumen yang berisi tentang:

Table 3.4 Kebutuhan data dokumentasi

No	Kebutuhan Data
1.	Profil Pondok Pesantren
2.	Struktur Atau Bagan Pondok Pesantren
3.	Visi Misi Pondok Pesantren
4.	Jumlah Santri Pondok Pesantren
5.	Dokumentasi Kegiatan Penelitian

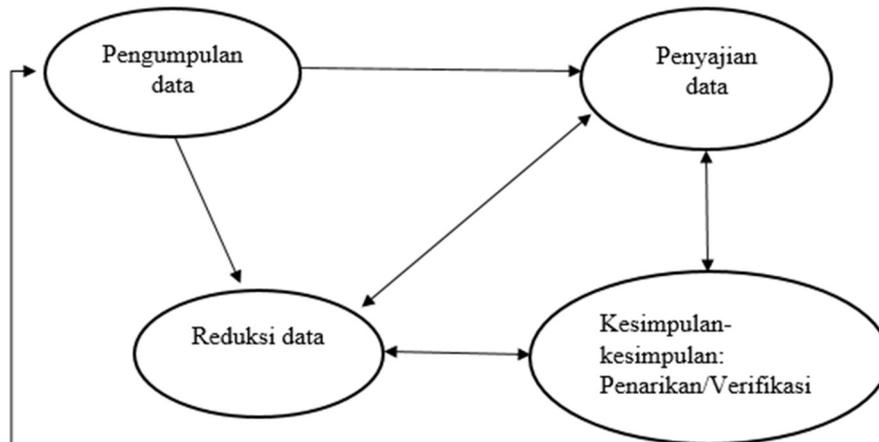
E. Teknik analisis data

Salah satu proses penting dalam pelaksanaan suatu penelitian adalah proses analisis data. Pernyataan Miles dan Huberman mengenai analisis data kualitatif adalah proses dalam mereduksi data, menyajikan data dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman menyatakan bahwa urutan analisis dalam penelitian kualitatif sudah dimulai sejak melakukan pengumpulan data di lapangan.

⁷⁰ Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Prenada Media Group, 2014), 141.

⁷¹ Irfan Tamwif, *Metodologi Penelitian* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 235.

Table 3.5 Teknik analisis data oleh Milles dan Huberman



1. Reduksi Data

Sebagai tahap awal penelitian, peneliti melakukan reduksi data selama pengumpulan data berlangsung. Reduksi data merupakan proses pemilahan data yang telah terkumpul untuk membedakan antara data yang penting dan tidak penting.

Adapun tahapan dari reduksi data, yaitu membuat ringkasan, membuat pengkodean, melakukan penelusuran tema, serta penulisan memo. Tujuan dari reduksi data yaitu sebagai analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, menyaring yang tidak perlu, serta mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga pada akhirnya kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data langkah selanjutnya adalah peneliti melakukan penyajian data. Proses penyajian data adalah proses penyajian informasi yang telah disusun secara sistematis serta kesimpulan data merupakan gambaran terhadap data yang disajikan.⁷² Maka penyajian data terdiri dari sekumpulan informasi yang telah tersusun dan dapat memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan selanjutnya.

3. Verifikasi Data dan Penarikan Kesimpulan

Dalam penarikan kesimpulan, peneliti menarik kesimpulan terkait data strategi kepemimpinan kyai yang telah diperoleh dari penelitian secara langsung di lapangan setelah data direduksi dan disajikan dalam bentuk teks deskriptif. Selama penelitian berlangsung kesimpulan-kesimpulan juga telah terverifikasi.⁷³

Table 3.6 Pengkodean data penelitian

No	Aspek pengkodean	Kode
1.	Latar Belakang	
	a. Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	PP
2.	Teknik pengumpulan data	
	a. Wawancara	W
	b. Dokumentasi	D
3.	Sumber data	
	a. Pimpinan Pondok Pesantren	PPP

⁷² Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif* (Depok: Rajawali Pers, 2017), 174.

⁷³ B. Mathew Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2007).

	b. Wakil Kesantrian	WKP
	c. Pengurus Organisasi Hisfa	POH
4.	Fokus Penelitian	
	a. Bagaimana implementasi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?	F1
	b. Bagaimana peran kyai dalam mengatasi konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?	F2
	c. Bagaimana strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?	F3
5.	Waktu kegiatan	09-06-2023

F. Keabsahan data

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan ulang keabsahan data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap suatu data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data tersebut.⁷⁴

Penelitian ini menggunakan tiga jenis triangulasi data yang meliputi:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber merupakan proses uji keabsahan data dengan cara melakukan konfirmasi data penelitian yang telah didapat menggunakan sumber lain yang berbeda. Tujuan dari triangulasi sumber ini adalah untuk memberikan keyakinan pada peneliti bahwa data yang didapat memang sudah sah dan layak untuk menjadi data penelitian yang akan dianalisis. Peneliti melakukan triangulasi sumber

⁷⁴ Rukmaningsih, dkk, *Metode Penelitian Pendidikan Penelitian Kuantitatif, Penelitian Kualitatif, Penelitian Tindakan Kelas*, (Jombang: Erhaka Utama, 2012)

dengan cara melakukan pengecekan observasi, wawancara atau dokumentasi dengan sumber yang berbeda.⁷⁵

2. Triangulasi metode

Triangulasi metode merupakan proses uji keabsahan data dengan melakukan konfirmasi data penelitian yang telah didapatkan menggunakan metode lain yang berbeda. Tujuan dari teknik ini adalah untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh dari sumber yang sama menggunakan metode yang berbeda. Peneliti melakukan triangulasi metode dengan cara observasi, wawancara atau dokumentasi.⁷⁶

3. Triangulasi waktu

Triangulasi waktu merupakan proses uji keabsahan data dengan cara melakukan konfirmasi data yang telah didapat menggunakan waktu yang berbeda. Tujuan dari teknik ini adalah menguji kredibilitas data yang telah diperoleh dari metode yang sama menggunakan waktu yang berbeda untuk memeriksa kembali data ke sumbernya. Peneliti melakukan triangulasi waktu dengan cara melakukan pengecekan observasi, wawancara atau dokumentasi di waktu dan situasi yang berbeda.⁷⁷

G. Pedoman Penelitian

Agar penelitian ini terarah, ppeneliti terlebih dahulu menyusun instrumen untuk pedoman penelitian. Adapun instrumen untuk pedoman

⁷⁵ Andarusni Alfamansyur dan Mariani, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial," *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, 2020.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

penelitian dibedakan menjadi tiga yaitu pedoman observasi, pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi yang diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

1. Pedoman observasi

No.	Waktu	Aktivitas	Catatan
1.		Observasi pondok pesantren dan meminta izin untuk melakukan penelitian	
2.		Pengamatan aktifitas keseharian Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	
3.		Pengamatan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	
4.		Pengamatan kegiatan keseharian yang berkaitan dengan pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo	

2. Pedoman wawancara

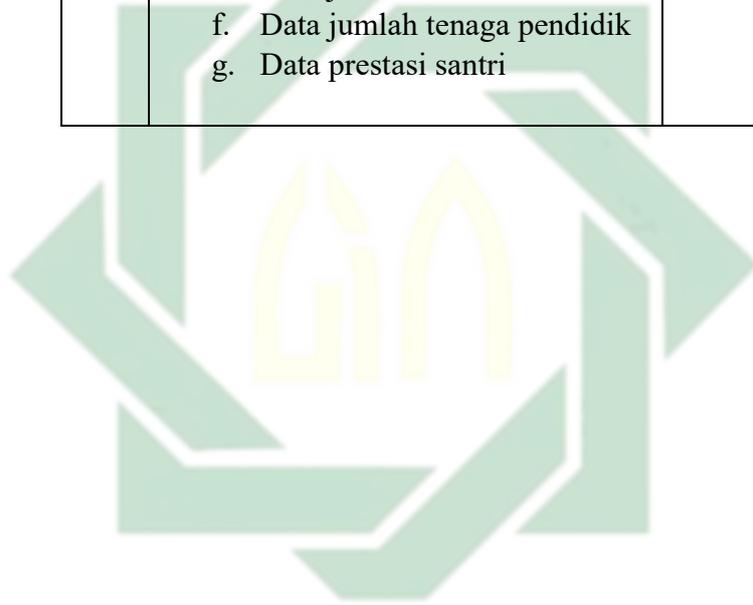
A.	Strategi kepemimpinan kyai di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo
1.	Bagaimana strategi kyai dalam memimpin pondok pesantren?
2.	Bagaimana kyai melakukan perencanaan kepemimpinan di pondok pesantren?
3.	Bagaimana kyai melaksanakan kepemimpinan di pondok

	pesantren?
4.	Bagaimana kyai melakukan evaluasi terkait kepemimpinan di pondok pesantren?
5.	Siapa saja pihak yang terlibat dalam perumusan strategi kepemimpinan kyai di pondok pesantren?
B.	Pengelolaan konflik di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo
1.	Bagaimana pandangan kyai terhadap konflik?
2.	Apa saja jenis konflik yang sering terjadi di pondok pesantren Sidoarjo?
3.	Bagaimana pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Sidoarjo?
4.	Apa saja upaya yang dilakukan kyai ketika terjadi konflik?
C.	Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo
1.	Bagaimana strategi kyai dalam melakukan pengelolaan konflik di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo?
2.	Siapa saja yang memiliki wewenang dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Sidoarjo?
3.	Bagaimana bentuk upaya pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo?
4.	Tantangan apa yang dihadapi kyai dalam melakukan pengelolaan konflik?
5.	Apa dampak yang dirasakan pesantren terhadap adanya konflik?

3. Pedoman dokumentasi

No.	Kebutuhan dokumentasi	keterangan	
		Ada	tidak
1.	Data strategi kepemimpinan kyai di pondok pesantren: a. Catatan hasil koordinasi rutin		

	<ul style="list-style-type: none"> mingguan b. Jadwal koordinasi rutin mingguan 		
2.	Data pondok pesantren: <ul style="list-style-type: none"> a. Profil pondok pesantren b. Sejarah pondok pesantren c. Visi dan misi pondok pesantren d. Struktur organisasi pondok pesantren e. Data jumlah santri f. Data jumlah tenaga pendidik g. Data prestasi santri 		



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

H. Instrumen

Table 3.7 Instrumen Penelitian

No	Komponen	Sub Komponen	Indikator	Pernyataan	Teknik Pengumpulan Data
1.	Strategi Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Konflik	a. Perumusan Strategi	1) Pelaksanaan perumusan strategi 2) Langkah-langkah perumusan strategi 3) Pihak yang terlibat dalam perumusan strategi	a) Proses perumusan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik b) Pihak yang terlibat dalam proses perumusan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik	Wawancara dan Dokumentasi
		b. Bentuk-bentuk Strategi	1) Jenis-jenis strategi kepemimpinan kyai 2) Hambatan implementasi strategi kepemimpinan kyai	a) Implementasi dari strategi kepemimpinan kyai b) Hambatan implementasi strategi kepemimpinan kyai	Wawancara dan dokumentasi
		c. Pengambilan keputusan strategi	1) Pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan strategi 2) Kebijakan	a) Pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan strategi kepemimpinan kyai b) Kebijakan pengambilan	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

			pengambilan keputusan strategi	keputusan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik	
		d. Implementasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementasi strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik 2) Pihak yang terlibat dalam implementasi strategi 3) Evaluasi implementasi strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik 	<ol style="list-style-type: none"> a) Bentuk implementasi strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik b) Pihak yang terlibat dalam proses implementasi strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik c) Evaluasi pelaksanaan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di pesantren 	Observasi dan Wawancara
2.	Konflik Organisasi	a. Dasar-dasar konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jenis-jenis konflik 2) Faktor penyebab konflik 3) Dampak konflik 	<ol style="list-style-type: none"> a) Jenis-jenis konflik yang terjadi di Pondok Pesantren b) Faktor penyebab terjadinya konflik di Pondok Pesantren c) Dampak terjadinya konflik terhadap Pondok Pesantren 	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

		b. Bentuk-bentuk konflik	1) Konflik intrapersonal 2) Konflik interpersonal 3) Konflik individu dan kelompok 4) Konflik antar organisasi	a) Bentuk konflik intrapersonal pada pondok pesantren b) Bentuk konflik interpersonal pada pondok pesantren c) Bentuk konflik individu dan kelompok pada pondok pesantren d) Bentuk konflik antarorganisasi pada pondok pesantren	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi
		c. Pengelolaan Konflik	1) Tipe manajemen konflik 2) Metode pengelolaan konflik	a) Tipe manajemen konflik yang diterapkan Pondok Pesantren b) Metode pengelolaan konflik Pondok Pesantren	Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Nama Pesantren	: Pondok Pesantren Al Fattah
Nama Pimpinan Pesantren	: Ustadz Ainun Rafik
Alamat	: Jl Sidosermo, RT 04/RW 01, Dsn Gesing
Kelurahan	: Banjarsari
Kecamatan	: Buduran
Kabupaten	: Sidoarjo
Kode Pos	: 61252
No. telp	: 031-8910494
Email	: yppalfattahs@gmail.com
Website	: https://alfattah.sch.id/
Tahun berdiri	: 1986
Lembaga pendidikan	: Madrasah Diniyah Al Fattah, SMA Al Fattah, SMP Al Fattah. ⁷⁸

2. Sejarah Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Pondok pesantren Al Fattah didirikan oleh KH Ahmad Subroto. Beliau merupakan salah seorang ulama yang berasal dari kabupaten Kediri dan ditugaskan oleh suatu lembaga untuk melakukan dakwah di kota Delta tersebut. Beliau menetap di dusun Gesing yang sekaligus

⁷⁸ Hasil Dokumentasi dari website Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo”, <https://alfattah.sch.id/>, diakses 16 Juni 2023.

merupakan salah satu tempat beliau melakukan dakwah pada tahun 1958.

Tepat pada tahun 1977 KH Ahmad Subroto mendirikan Pondok Pesantren dengan jumlah 8 orang santri dan hanya 3 kamar didalamnya. Menginjakn tahun 1986 KH Ahmad Subroto mendirikan yayasan untuk menaungi lembaga pendidikan formal dengan tujuan menjawab keinginan para jamaah yang menginginkan anaknya untuk mondok di pesantren akan tetapi anaknya juga mendapatkan pendidikan formal. Pada tahun 1987 SMP dengan 20 siswa didalamnya. Adanya SMP ini mendapatkan respon positif dari jamaah dan masyarakat.

Pada tahun 1993 berdirilah lembaga pendidikan SMA dengan jumlah siswa sekitar 20 orang. Selain terdapat SMP dan SMA yayasan Al Fattah juga memiliki lembaga pendidikan Madin dan pada tahun 2008 resmi disahkan oleh Kementrian Agama.

Pada tahun 2000 kepemimpinan Pondok Pesantren Al Fattah diserahkan kepada Ustadz Ainun Rafik anak kandung pertama dari KH Ahmad Subroto. Seiring berjalannya waktu pondok pesantren Al Fattah berkembang cukup pesat dan memiliki ratusan santri yang berasal dari daerah sekitar hingga luar pulau Jawa.⁷⁹

⁷⁹ Observasi dan Dokumentasi, Wakil Kesantrian Putri, tanggal 19 Juni 2023, pukul 10.40.

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

a. Visi

“Mencetak generasi islam yang berakhlakul karimah, berprestasi, dan berwawasan global”

b. Misi

- 1) Membiasakan berdo'a setiap mengawali dan mengakhiri kegiatan, shalat fardhu dhuhur berjama'ah, shalat dhuha berjama'ah, tahfidzul qur'an, Peringatan Hari Besar Islam (POHBI), muhadhoroh.
- 2) Membiasakan berperilaku salam, senyum, sapa, sopan, santu (5S).
- 3) Membiasakan berperilaku jujur, tanggung jawab dan disiplin melalui penegakan tata tertib.
- 4) Pendidik dan tenaga kependidikan meraih 5 (lima) besar di setiap lomba atau even uji kompetensi.
- 5) Meningkatkan persentase penerimaan siswa di PTN atau PTS favorit.
- 6) Meraih 10 besar KSN bidang matematika, biologi, fisika, kimia, kebumian, ekonomi, astronomi dan komputer melalui KSN Club.
- 7) Peserta didik meraih 3 (tiga) besar di setiap lomba atau kejuaraan baik akademik maupun non akademik yang diikuti.
- 8) Mengelola sekolah dengan SIM
- 9) Melaksanakan PBM berbasis IT
- 10) Melaksanakan kegiatan literasi di sekolah

11) Melaksanakan pembelajaran berbasis active learning⁸⁰

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan bentuk jawaban dari pertanyaan yang ada pada fokus penelitian yang berisikan penjabaran data penelitian yang didapatkan peneliti dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

1. Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Kyai sebagai seorang pemimpin utama di lembaga pendidikan pondok pesantren, strategi kepemimpinannya merupakan kunci utama dari keberhasilan pondok pesantren. Semua peraturan dan keputusan keseluruhan yang ada di Pondok Pesantren merupakan tanggung jawab seorang Kyai.

Semua yang terjadi di pondok pesantren merupakan tanggung jawab kyai sebagai pemimpin pondok pesantren. Semua keputusan dan segala bentuk wewenang tertinggi berada di kyai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Wakil kesastrian putri sebagai berikut:

“Sangat besar peran kyai dalam mengelola konflik sesuai dengan keadaan beliau yang menjadi pucuk pimpinan otomatis semua itu akan kembali ke beliaunya. Jadi beliau yang memutuskan semuanya”. (NJ.W.WKP.F1/19/06/2023)⁸¹

Menurut teori kepemimpinan Kyai dari Ziemek adapun peran kyai merupakan sebagai kepemimpinan kharismatik yang memiliki

⁸⁰ Dokumentasi visi dan misi Pondok Pesantren Al Fattah, 19 Juni 2023.

⁸¹ Wawancara, Wakil Kesastrian Putri, 19 Juni 2023.

kewenangan utuh dalam mengelola pesantren yang didirikannya dengan peran sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap seluruh elemen dan aktifitas yang ada pada pesantren.⁸²

Dalam perumusannya kyai melakukan penentuan rencana organisasi dengan tujuan jangka panjang secara rutin setiap enam bulan sekali seperti hasil wawancara peneliti dengan wakil kesartrian putri sebagai berikut:

“iya, untuk pembahasan terkait tujuan pesantren jangka panjang ada koordinasi resmi setiap enam bulan sekali yang dihadiri oleh kyai, pengurus yayasan juga ustadz ustadzah yang ada di pondok pesantren itu sendiri” (NJ.W.WKP.F1/23/06/2023)⁸³

Selanjutnya dalam pengambilan keputusan strategi, kyai juga terbuka terhadap pendapat, saran dan masukan oleh tenaga pendidik lainnya yang berada di pondok pesantren. Hal ini selaras dengan pernyataan Wakil Kesartrian Putri sebagai berikut:

“Jadi didalam rapat ini sistemnya kyai sebagai pemimpin rapat. Didalam rapat tersebut biasanya kyai menyampaikan maksud beliau inginnya begini begini, namun tetap kyai mengedepankan nilai musyawarah, kalau ada saran atau sanggahan lain yang tidak sesuai dengan maksud kyai tetap dimusyawarahkan terlebih dahulu, kami bertukar pendapat dan kami cari solusinya. Jadi walaupun keputusan tertinggi berada di kyai tapi kyai selalu terbuka dengan saran dan masukan ustadz dan ustadzah” (NJ.W.WKP.F1/23/06/2023)⁸⁴

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan perumusan strategi kyai secara rutin mengadakan rapat koordinasi formal selama enam bulan sekali dengan melibatkan

⁸² Ibid.

⁸³ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 23 Juni 2023.

⁸⁴ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 23 Juni 2023.

seluruh ustadz dan ustadzah di pondok pesantren dan tetap mengedepankan metode musyawarah dalam pengambilan keputusannya.

Langkah berikutnya setelah perumusan strategi adalah implementasi strategi. Dalam implementasinya selain melibatkan ustadz dan ustadzah di pondok pesantren kyai juga melibatkan santri di dalamnya termasuk Hisfa. Hisfa merupakan organisasi kepemimpinan yang berada di bawah naungan pondok pesantren. Tujuan adanya Hisfa ini adalah salah satu fasilitas pondok pesantren dalam melatih kepemimpinan santri.

Untuk mempermudah koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi kyai juga seringkali melakukan komunikasi secara langsung dengan para santri, hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh kyai sebagai berikut:

“Saya dengan santri putra maupun santri putri saya membaaur dengan mereka ya, saya datang misalnya mereka sedang apa gitu ya saya ajak bercanda ya ngomong-ngomong biasa biar tidak ada jarak dengan mereka”. (AR.W.PPP.F1/19/06.2023)⁸⁵

Hal ini selaras dengan pernyataan dari wakil kesantrian putri:

“kyai itu hampir semua santri beliau kenal dan bahkan bukan hanya namanya, tetapi tempat tinggalnya juga. Jadi setiap kali membahas salah satu santri gitu ya, beliau pasti sambil bilang oh yang rumahnya sini, gitu. Jadi semua santri yang pernah beliau ajar langsung di kelas itu pasti kenal semuanya beliau, jadi sering sekali kyai ini berbicara langsung dengan para santri”. (NJ.W.WKP.F1/19/06/2023)⁸⁶

⁸⁵ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

⁸⁶ Wawancara, Wakil Kesantrian Putri, 19 Juni 2023.

Hal ini juga disampaikan oleh salah satu anggota Hisfa sebagai berikut:

“kyai seringkali berkomunikasi dengan santri walaupun mungkin lebih sering lagi dengan santri putra. Ya ngobrol-ngobrol santai atau sekedar menyapa. Untuk koordinasi rutin antara Pengurus Organisasi Hisfa dengan kyai itu juga ada biasanya rutin selama sebulan sekali membahas terkait kepengurusan itu sendiri.” (NQK.W.POH.F1/23/06/2023)⁸⁷

Hal ini juga sesuai dengan observasi peneliti saat di pesantren bahwa kyai langsung menegur dan menyapa para santri.⁸⁸ Selain melalui komunikasi secara langsung kyai juga rutin memberikan arahan kepada para santri setiap minggunya. Hal ini sesuai dengan pernyataan kyai sebagai berikut:

“Kalau rutin secara formal atau yang kita kasih arahan pada santri itu setiap pekan sekali, pada hari sabtu pagi itu kan kita mimpin dhuha disitu saya memberi nasihat didalamnya. Entah shalat dulu baru nasihat, atau nasihat dulu baru shalat. Rutin setiap sabtu selama kyai tidak ada kegiatan. Namun apabila kyai ada kegiatan atau keperluan yang lebih mendesak maka saya wakikan, saya delegasikan yang penting harus selalu ada nasihat buat santri sama ustadz. Jadi kita itu ngomong dihadapan paraa ustadz ustadzah dan dihadapan para santri. Dan ada waktu-waktu tertentu. Waktu-waktu tertentu ini insidental misalnya kita butuh apa ya langsung kita berdirikan. Misalnya saat itu waktu shalat meskipun kita tidak mengimami kalau kita memandang perlu ada sesuatu yang perlu didengarkan oleh ustadz dan ustadzah atau santri saat itu juga kita berdiri. Jadi lebih tepatnya itu di moment-moment shalat lima waktu. Bisa dhuhur bisa ashar bisa isya’ bisa maghrib. Kan kita selalu jama’ah, nah itu kita gunakan.” (AR.W.PPP.F1/19/06/2023)⁸⁹

Untuk proses evaluasi strateginya sendiri kyai juga selalu melibatkan para staff dan tenaga pendidik pondok pesantren dengan

⁸⁷ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

⁸⁸ Observasi, Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

⁸⁹ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

melakukan koordinasi secara rutin seperti yang disampaikan oleh kyai sebagai berikut:

“Ada koordinasi pekanan, *usbu’an* namanya. Disitu kyai mengumpulkan semua ustadz ustadzah di forum. Disini setiap sabtu pagi koordinasi dengan ustadz ustadzah yang berada di pesantren dan tinggal di lingkungan asrama berkumpul dan diasuh langsung oleh salah satu pimpinan. Membahas apa yang sedang terjadi, persoalan apa yang terjadi. Artinya didengar dan dipecahkan kalau memang hari itu juga bisa langsung dipecahkan”. (AR.W.PPP.F1/19/06/2023)⁹⁰

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dalam melakukan perencanaan strategi kyai mengadakan rapat koordinasi formal yang diadakan selama enam bulan sekali, sebagai puncak pimpinan tertinggi didalam hasil wawancara dari ketiga informan juga menjelaskan bahwa kyai selalu mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, lalu dalam implementasinya kyai dibantu dengan banyak pihak seperti tenaga pendidik pondok pesantren, pengurus organisasi Hisfa serta seluruh masyarakat pondok pesantren. Selanjutnya peran kyai sebagai pengevaluasi disini kyai dengan rutin melakukan koordinasi dengan seluruh tenaga pendidik pondok pesantren secara rutin setiap minggunya melalui koordinasi yang dikenal dengan sebutan koordinasi *usbu’an*.

Berdasarkan wawancara dan observasi peneliti tersebut juga dapat diketahui bahwa kyai melakukan pendekatan secara langsung dengan para santri agar komunikasi berjalan dengan baik antara kyai dan santri dan agar santri bisa terbuka bukan hanya dengan tenaga

⁹⁰ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

pendidik saja namun juga dengan kyai. Karena dengan lancarnya komunikasi antara kyai dan santri diharapkan dapat membantu kyai dalam melakukan pengelolaan konflik seperti meminimalkan konflik, adanya saling pemahaman, memudahkan mediasi dan penanganan konflik serta mengembangkan ketrampilan santri dalam pengelolaan konflik.

2. Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Kehidupan di pesantren yang bersifat majemuk serta latar belakang masyarakat pesantren yang berbeda-beda tentu didalamnya konflik kerap terjadi. Namun justru dengan adanya konflik ini merupakan suatu peluang bagi kyai untuk bisa membuat perubahan-perubahan baru setiap harinya dengan mengelola konflik tersebut kearah sesuatu yang bersifat positif. Sesuai dengan pernyataan kyai berikut:

“Kadang-kadang orang-orang itu kan melihat konflik itu negatif padahal kalau mau dipikir secara dalam, orang hidup itu kan konflik ya jadi dipandang positif saja. Ya tergantung sudut pandangnya saja gitu loh mau dipandang negatif ya akan negatif, ketika dibawa ke positif yang akan menjadi positif. Bahkan hidup itu kalau tidak ada konflik ya artinya tidak hidup. Mobil itu bisa jalan karena ada arus plus sama minus, maka dari itu konflik itu dikelola kearah positif. Ya kalau orang mengatakan konflik itu negatif ya gak papa, itu semua tergantung sudut pandang masing-masing saja.”
(AR.W.PPP.F2/19/06/2023)⁹¹

Kehidupan yang cukup kompleks di pesantren dan masyarakat pesantren yang terdiri dari berbagai latar yang berbeda-beda

⁹¹ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

menyebabkan konflik cukup sering terjadi. Seperti dalam pernyataan kyai sebagai berikut:

“Pondok itu adalah miniatur kehidupan, mencari sifat seperti apapun di santri itu pasti ada termasuk macam-macamnya ustadz itu juga pasti ada di pondok, jangankan konflik antar santri atau yang lain bahkan konflik dengan dirinya sendiri mungkin juga sering terjadi.” (AR.W.PPP.F2/19/06/2023)⁹²

Selanjutnya saat melakukan wawancara dengan salah satu Pengurus Organisasi Hisfa, saat ditanya konflik seperti apa yang sering terjadi di Pondok Pesantren? Jawaban dari Pengurus Organisasi Hisfa sebagai berikut:

“kalau disini rata-rata konfliknya itu antara santri satu dengan santri lain. ya mungkin sekedar cekcok atau saling sindir. Ada juga selain itu mungkin karena keterlambatan santri ke masjid ke sekolah dan lain sebagainya. Atau konflik biasanya juga terjadi antara santri dengan Hisfa, kan kadang ada beberapa santri yang tidak terima dengan peraturan Hisfa, nah disitu kami upayakan untuk kami panggil santrinya kami ajak diskusi dan penjelasan mengapa peraturan seperti ini dan apa dampaknya kalau melanggar” (NQK.W.POH.F2/23/06/2023)⁹³

Hal tersebut sesuai dengan pengamatan peneliti di lapangan bahwa masih ada beberapa santri yang tidak tepat waktu dalam melakukan aktifitas seperti keberangkatan santri ke masjid dengan berbagai alasan.⁹⁴

Selanjutnya peneliti juga menanyakan terkait konflik apa yang cukup sering terjadi di kawasan Pondok Pesantren Al Fattah? Jawaban dari wakil kesartrian putri sebagai berikut:

⁹² Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

⁹³ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

⁹⁴ Observasi, Pondok Pesantren, 23 Juni 2023.

“Kebanyakan konflik disini itu dari santri, pelanggaran-pelanggaran seperti itu. Itupun kadang pelanggaran sampai ke atas contoh merokok untuk santriwan. Merokok itu poinnya besar 50. Ketika dia merokok atau membawa rokok, itupun pertanyaannya nanti dalam proses penyelesaiannya tidak hanya satu, mulai siapa yang membeli, ada yang menyuruh atau tidak, yang makai siapa, makainya dimana. Jadi dicari sekeliling yang ada dia itu siapa saja yang mungkin terlibat. Contoh lain, di pondok pesantren ini kan diperbolehkan untuk membawa laptop, kalau di santri putri ini masih patuh dalam peminjamannya, akan tetapi beda cerita kalau dipondok putra. Beberapa kali ditemui mereka kelolosan dalam menyimpan laptop, nah disitu dicari penyebabnya, bisa jadi karena kurang ketatnya penjagaan atau bisa jadi karena anaknya yang sangat mencari kesempatan. Maka dari itu setiap ada kesalah pahaman hal yang kami utamakan adalah mencari kebenarannya terlebih dahulu.” (NJ.W.WKP.F2/19/06/2023)⁹⁵

Apabila dilihat dari pelakunya T. Hani Handoko berpendapat bahwa konflik terbagi menjadi lima bagian⁹⁶, berdasarkan hasil wawancara dengan Pengurus Organisasi Hisfa berikut merupakan contoh konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo:

Table 4.2 contoh bentuk konflik di pondok pesantren

No.	Bentuk-bentuk konflik	Konflik yang terjadi
1.	Konflik dalam diri individu	Santri yang ragu dengan kemampuannya membagi waktu saat mengemban amanah sebagai pengurus OSIS di sekolah serta Pengurus Hisfa di Pondok Pesantren.
2.	Konflik antar individu	Kesalahpahaman antar santri salah satunya seperti saat pinjam meminjam barang.

⁹⁵ Wawancara, Wakil Kesantrian Putri, 19 Juni 2023.

⁹⁶ Heridiansyah, “Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi.”

3.	Konflik antar individu dan kelompok	Santri yang melakukan pelanggaran namun tidak setuju dengan sanksi yang diberikan oleh Pengurus Hisfa.
4.	Konflik antar kelompok	Santri yang cenderung selalu kurang setuju terhadap peraturan yang ditetapkan oleh Pengurus Hisfa.
5.	Konflik antar organisasi	Terjadinya bentrok waktu kegiatan untuk santri antara Pengurus OSIS dengan Pengurus Hisfa. ⁹⁷

Dilanjut dengan pertanyaan peneliti tentang bagaimana pengelolaan konflik tersebut, jawaban dari Pengurus Organisasi Hisfa sebagai berikut:

“macam-macam dan nanti pengelolaannya kami sesuaikan dengan jenis konfliknya. contohnya setiap berangkat ke masjid itu kan ada absennya, nah itu nanti setiap minggunya kami rekap (dari Pengurus Organisasi Hisfa) dan ada hari dimana santri yang melanggar tersebut dikumpulkan dan dihukum sesuai apa yang ada di AD/ART”. (NQK.W.POH.F2/23/06/2023)⁹⁸

Peneliti lanjut menanyakan kepada pengurus Hisfa bagaimana cara mereka menghindari adanya konflik di pondok pesantren? adapun jawabannya sebagai berikut:

“dengan komunikasi, jadi disini kan masing-masing kamar ada ustadzahnya sendiri-sendiri yang bertanggung jawab terhadap santri di setiap kamarnya. Nah itu dari pesantren sudah ada program setiap malam minggu karna ken besoknya hari libur, disitu ada sharing antara musyrifah dengan para santri, biasanya ada pemberitahuan informasi dari ustadzah, bisa juga kadang

⁹⁷ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

⁹⁸ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

para santri curhat terkait keseharian, bebas menyesuaikan keinginan santri dan musyrifahnya saja saat itu” (NQK.W.POH.F2/23/06/2023)⁹⁹

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan konflik di Pondok pesantren sangat beragam, bukan dengan selalu pemberian sanksi namun tipe pengelolaan konflik di pondok pesantren Al Fattah disesuaikan dengan jenis konflik yang sedang terjadi bisa dengan cara penghindaran konflik, akomodatif, kompromi, kompetisi, kolaborasi atau dengan juga konglomerasi.

3. Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Implementasi strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik merupakan penerapan sebuah konsep kebijakan tindakan kyai dalam melakukan pengelolaan konflik sehingga diharapkan suatu konflik dapat memberi dampak positif bagi lembaga pendidikan pondok pesantren. Dalam strategi pengelolaan konflik kyai selalu mengutamakan proses cerdas dalam memandang suatu permasalahan. Hal ini selaras dengan pernyataan kyai sebagai berikut:

“Justru juga dalam suatu kasus yang terlihat mestinya korban malah merupakan pelaku. Maka dari itu ketika ada suatu yang dianggap konflik, ya dicari persoalannya”. (AR.W.PPP.F3/19/06/2023)¹⁰⁰

Selanjutnya dalam wawancara peneliti dengan sumber yang berbeda yakni wakil kasantrian putri terkait pertanyaan yang sama

⁹⁹ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

¹⁰⁰ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

mengenai bagaimana kyai melakukan pengelolaan konflik? Jawaban dari wakil kesartrian putri sebagai berikut:

“Disini ada poin apabila santri melakukan pelanggaran. Jadi maksimal adalah 200 poin. Jadi kalau sudah 200 poin itu dia keluar. Pertama sampek 200 poin pertama dia di panggilan wali santri, melakukan lagi dia di skors kalau masih melakukan lagi baru dikembalikan ke orang tua. Jadi jumlah poin itu menentukan. Tapi ada kebijakan lagi misalnya dia sudah 200 poin itu tapi dia adalah korban itu nanti dikaji, nanti problem solvingnya seperti apa, ya sama kalau ada sesuatu dikaji terlebih dahulu”. (NJ.W.WKP.F3/19/06/2023)¹⁰¹

Dalam implementasi strategi kepemimpinannya kyai juga menerapkan nilai-nilai agama didalamnya yakni dengan proses tabayyun, hal ini sesuai dengan pernyataan kyai sebagai berikut:

“Jadi kita harus mengedepankan tabayyun. Yang artinya ketika melihat persoalan, kan kita tidak langsung melihat persoalan itu, dibelakang persoalan itu kenapa kok ada persoalan itu kan ada penyebabnya. Akhirnya kita harus ada unsur cermat, bahkan harus cerdas dalam menangani persoalan tersebut. Kita tidak bisa yang memandang oh arek iku nyolong perlu dihukum. Nah itu orang nyolong kan salah, padahal bisa jadi dibalik kesalahan itu ada orang lain yang lebih salah, bisa jadi orang tua yang sudah waktunya ngirimi tapi gak ngirimi. Kan dilihat kenapa kok jadi pertengkaran, jadi itu kan tabayyun. Jadi gak bisa dilihat sepihak”. (AR.W.PPP.F3/19/06/2023)¹⁰²

Hal tersebut selaras dengan jawaban dari Pengurus Organisasi Hisfa seperti berikut:

“biasanya saat melakukan koordinasi juga kyai selalu menekankan untuk berhati-hati saat menilai sesuatu. Harus dicari sebaik mungkin kebenarannya, tidak boleh sesuatu itu ditelan mentah-mentah tanpa diolah terlebih dahulu.” (NQK.W.POH/F3/23/06/2023)¹⁰³

¹⁰¹ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 19 Juni 2023.

¹⁰² Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

¹⁰³ Wawancara, Pengurus Organisasi Hisfa, 23 Juni 2023.

Selanjutnya peneliti menanyakan lebih detail bagaimana pengelolaan konflik yang benar menurut kyai? Jawabannya sebagai berikut:

“ya itu tadi kita telaah lebih dahulu dicari tahu asal penyebabnya kok bisa terjadi, setelah itukan kelihatan oh dia beneran salah atau oh dia hanya dipaksa, kan gitu. Selanjutnya ya kita lihat kalau memang salah ya kita kasih hukuman tapi kalau tidak kita kasih peringatan menyesuaikan saja. Untuk yang kita hukum biasanya kan ada poin, ya dilihat saja dia mengulanginya atau tidak, itu sebagai evaluasinya.” (AR.W.PPP.F3/19/06/2023)¹⁰⁴

Hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa kyai selalu menekankan kepada Hisfa agar selalu mengedepankan mencari penyebab konflik sebaik mungkin sebelum melakukan tindakan selanjutnya. Dalam arti sebelum memberi sanksi kepada santri yang melanggar tata tertib Hisfa harus mencari kebenarannya terlebih dahulu.

Hal terpenting saat terjadinya suatu konflik adalah pengelolaannya. Apabila konflik dikelola dengan baik maka konflik tersebut bisa membawa dampak positif bagi pesantren. Namun apabila konflik dikelola dengan cara yang salah maka konflik tersebut bisa membawa dampak negatif atau bahkan bisa bersifat fatal bagi pondok pesantren.

Dalam pengelolaan konflik kyai tidak selalu langsung terjun dalam penyelesaiannya. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh kyai sebagai berikut:

¹⁰⁴ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

“Konflik itu kan bertahap, sesuai dengan manajerial. Sesuai dengan tingkatan. Mungkin pada saatnya konflik itu akan ditangani langsung oleh *top* manajer tapi kalau *middle* atau *low* manajer bisa mengatasi ya cukup itu saja. Tapi sebagai kyai kan tetap harus bertanggung jawab sepenuhnya di lembaga itu. Tergantung jenis konfliknya seperti apa”. (AR.W.PPP.F3/19/06/2023)¹⁰⁵

Dari pernyataan kyai diatas selanjutnya peneliti menanyakan kepada wakil kesartrian putri terkait seperti apa contoh *low* manajer di Pondok Pesantren? dan dijawab oleh Wakil Kesartrian Putri sebagai berikut:

“Disini ada organisasi santri sendiri namanya Hisfa, bisa dikatakan ini merupakan *low* manajernya pesantren. Jadi kalau di santri sendiri penanganan konflik ada di tangan Hisfa tapi kalau Hisfa tidak sanggup karena beratnya persoalan itu baru diangkat (ditangani oleh ustadz atau ustadzah) jadi yang biasa menangani adalah Hisfa. Itu merupakan salah satu pelatihan yang diberikan pesantren kepada santri agar menjadi dewasa dan juga melatih kepemimpinan para santri.” (NJ.W.WKP.F3/19/06/2023)¹⁰⁶

Lebih detail lagi wakil kesartrian putri juga menjelaskan sebagai berikut:

“kalau konflik antar santri biasanya disampaikan secara personal oleh santri, kalau tidak bisa atau bahkan sekiranya mengganggu pihak lain nanti dibantu mediasi oleh pengurus Hisfa. Kalau antar ustadz atau ustadzah juga begitu, diselesaikan dengan cara masing-masing. Tapi kalau masalahnya masih berlarut ya di mediasi di tingkatan yang lebih tinggi atau bahkan oleh kyai secara langsung. Kalau kesalahpahaman antara santri dan ustadzah itu biasanya ada komunikasi dan berakhir dengan minta maaf, memaklumi atau menyadari kekeliruannya” (NJ.W.WKP.F3/19/06/2023)¹⁰⁷

¹⁰⁵ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

¹⁰⁶ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 19 Juni 2023.

¹⁰⁷ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 19 Juni 2023.

Dalam implementasi strategi kepemimpinannya kyai menjelaskan bahwa hambatan dalam pengelolaan konflik bukan hanya pihak yang sedang berkonflik saja, melainkan memungkinkan adanya pihak lain yang juga terlibat didalamnya seperti contoh yang dijelaskan oleh kyai sebagai berikut:

“Background orang tua itu kan sangat memengaruhi, misalnya di pondok ini ada 400 orang santri, nah itu dibelakangnya kan ada juga 400 orang wali santri, dan antara bapak dan ibu. Penyikapan antara bapak dan ibu saja terkadang sudah beda, misalnya yang ibu ini sudah paham bagaimana kasusnya namun yang bapak masih belum terima, ya yang bapak ini yang kita hadapi. Kita memberi ruang bapaknya mau apa, tetap ada diskusi. Kita beri pemahaman”. (AR.W.PPP.F3/19/06/2023)¹⁰⁸

Selain itu ketika peneliti menanyakan apakah tantangan yang biasa dihadapi kyai dalam melakukan pengelolaan konflik? Jawaban dari wakil kesartrian putri sebagai berikut:

“Tantangan yang paling berat adalah jika kita memiliki pandangan yang berbeda, namun pandangan yang berbeda itu justru nanti memperkuat hasil. Ramai dulu boleh tapi nanti hasil akhirnya ada satu kesepakatan. Jadi disini kalau bisa nanti semuanya bersuara tapi nanti hasilnya semua sepakat, dan itu memang berat. Apalagi background kita yang berbeda-beda ya”. (NJ.W.WKP.F3/19/06/2023)¹⁰⁹

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kyai dalam melakukan pengelolaan konflik selalu mencari hal apa yang melatarbelakangi konflik terjadi, lalu melakukan diagnosis konflik, menyepakati solusi, mengimplementasikan solusi dari suatu konflik dan diakhiri dengan evaluasi yang dilakukan secara rutin setiap

¹⁰⁸ Wawancara, Pimpinan Pondok Pesantren, 19 Juni 2023.

¹⁰⁹ Wawancara, Wakil Kesartrian Putri, 19 Juni 2023.

seminggu sekali oleh kyai dan tenaga pendidik yang ada di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian merupakan penjabaran dari hasil analisa data yang didapat oleh peneliti melalui observasi, wawancara dan dokumentasi sesuai deskripsi temuan di atas. Berikut adalah hasil analisis data mengenai strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo.

1) Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diatas peran kepemimpinan kyai dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan di pondok pesantren sangat penting dan membawa pengaruh besar terhadap apa yang akan terjadi berikutnya. Menurut Stephanie K Marrus strategi merupakan proses penentuan rencana oleh pimpinan tertinggi yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan upaya pencapaiannya.¹¹⁰ Sedangkan untuk kepemimpinan kyai menurut Ziemek adalah kepemimpinan kharismatik yang memiliki kewenangan utuh dalam mengelola pesantren yang didirikannya dengan peran sebagai perencana, pelaksana dan

¹¹⁰ Sudiantini, Manajemen Strategi, (Banyumas: CV Pena Persada, 2022), Hal 4.”

pengevaluasi terhadap seluruh elemen dan aktifitas yang ada pada pesantren.¹¹¹

Berdasarkan hasil penelitian, tahapan strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

a) Perencana

Perumusan strategi berisikan penentuan visi misi, tujuan organisasi, pengembangan strategi dan kebijakan yang digunakan.¹¹² Pada tahap ini kyai melakukan perencanaan strategi dengan menetapkan tujuan, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal lembaga dilaksanakan rutin setiap semester atau enam bulan sekali dan dibantu oleh para tenaga pendidik di Pondok Pesantren Al Fattah.

b) Pelaksana

Pelaksanaan strategi merupakan proses pewujudan strategi dan kebijakan dalam suatu tindakan.¹¹³ Pada tahap pelaksanaannya kyai dibantu dengan para tenaga pendidik yang berada di Pondok Pesantren, pengurus organisasi Pondok Pesantren serta seluruh masyarakat Pondok Pesantren.

c) Pengevaluasi

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Abd Rahman Rahim, Enny Radjab, Manajemen Strategi, (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), Hal. 14.

¹¹³ Ibid.

Dalam melakukan evaluasi strategi kepemimpinan kyai, Pondok Pesantren Al Fattah secara rutin melakukan koordinasi yang biasa disebut dengan koordinasi *usbu'an* yang dilaksanakan setiap seminggu sekali oleh kyai dan tenaga pendidik yang berada di Pondok Pesantren dengan kegiatan koordinasi yang langsung dipimpin oleh Kyai.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, maka peneliti menginterpretasikan bahwa kondisi lapangan sudah sesuai dengan teori yang dipakai oleh peneliti. Dalam keseluruhan tahapan strategi kepemimpinan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasiannya kyai dibantu oleh para tenaga pendidik Pondok Pesantren Al Fattah, pengurus organisasi Pondok Pesantren serta seluruh masyarakat Pondok Pesantren Al Fattah.

2) Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Konflik merupakan sesuatu yang pasti terjadi tanpa mengenal batasan usia maupun lingkungan. Konflik sendiri merupakan suatu reaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih.¹¹⁴ Dari hasil wawancara antara peneliti dengan kyai diatas dapat ditarik pembahasan bahwa kyai memandang bahwa pondok pesantren merupakan miniatur kehidupan. Latar belakang sosial, budaya, ras maupun ekonomi yang berbeda membuat berbedanya juga pola pikir, sikap maupun perilaku setiap individu dalam menghadapi kehidupan.

¹¹⁴ Zaedun Na'im, "Manajemen Konflik Dalam Perspektif Islam," *Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 225.

Tentu dengan adanya ini konflik juga kerap terjadi di lingkungan pondok pesantren walaupun tingkatan konflik disini cukup berbeda dari kehidupan di masyarakat sebenarnya.

Pondok pesantren dalam melakukan pengelolaan konflik perlu memerhatikan metode atau caranya dengan benar. Dalam upaya pengelolaan konflik, Pondok Pesantren Al Fattah melakukan keenam tipe manajemen konflik sesuai dengan teori Baskerville yaitu:

a. *Avoiding* (menghindari)

Tipe manajemen ini cenderung bersifat penghindaran dari konflik. Individu maupun organisasi akan berusaha sebisa mungkin untuk menghindari hal-hal yang bersifat sensitif atau berpotensi untuk menimbulkan konflik. Upaya penghindaran terjadinya konflik yang dilakukan Pondok Pesantren Al Fattah adalah dengan pemberian nasihat secara rutin dari kyai untuk para santri maupun tenaga pendidik di Pondok Pesantren.

b. *Accommodating* (akomodatif)

Tipe manajemen ini dijalankan dengan cara pihak yang bertanggung jawab menjadi penengah dari pihak yang sedang berkonflik dengan cara penyelesaiannya adalah mengumpulkan pendapat dari para pihak yang sedang berkonflik. Dengan terkumpulnya pendapat dari para pihak yang berkonflik ini dilanjutkan dengan mencari jalan keluar dengan mengutamakan kepentingan dari salah satu pihak atau semua pihak yang

berkonflik dengan adil. Upaya akomodatif yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren Al Fattah saat terjadinya konflik adalah dengan mendengarkan dan mengumpulkan informasi dari pihak yang berkonflik serta melakukan mediasi antara pihak-pihak yang berkonflik oleh pihak yang berwenang seperti pengurus Hisfa, Ustadz atau Ustadzah atau bahkan oleh Kyai.

c. *Compromising* (kompromi)

Metode ini cenderung memperhatikan pendapat serta kepentingan dari pihak yang berkonflik. Metode ini merupakan penyelesaian konflik dengan cara negosiasi dengan para pihak yang berkonflik dan mencari jalan keluar bagi kebaikan bersama. Upaya kompromi yang dilakukan oleh pondok pesantren saat terjadinya konflik adalah melakukan koordinasi dengan dua pihak yang terlibat konflik serta bersama-sama mencari titik temu antara dua pihak yang berkonflik.

d. *Competing* (kompetisi)

Penyelesaian konflik dengan metode ini adalah dengan pengarahan pihak yang sedang berkonflik untuk bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Dengan demikian pihak yang kalah akan mengalah atas kepentingan pihak lain. Upaya penyelesaian konflik dengan metode ini biasanya digunakan pondok pesantren saat ada dua pihak atau lebih yang terlibat dalam persaingan, diharapkan penyelesaian konflik

dengan metode ini mampu menjadikan pihak yang berkonflik menjadi lebih inovatif dan kreatif.

e. *Collaborating* (kolaborasi)

Penyelesaian dengan metode ini adalah dengan kerjasama untuk pencapaian hasil yang memuaskan dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Maka dari itu akhir yang diharapkan dari metode ini adalah tercapainya kepentingan dari kedua belah pihak yang sedang berkonflik sehingga menghasilkan *win-win solution*. Hasil dari penyelesaian konflik dengan metode ini diharapkan mampu mengubah konflik kearah positif dengan memberikan kesempatan kepada pihak yang berkonflik untuk melakukan kolaborasi.

f. *Conglomeration* (konglomerasi)

Metode ini merupakan gabungan dari kelima tipe manajemen konflik diatas. Upaya pengelolaan konflik dengan metode ini adalah untuk memenangkan semua pihak yang berkonflik tanpa ada yang merasa dirugikan.¹¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terkait pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah ada beberapa metode pengelolaan yang digunakan oleh pondok pesantren dengan menyesuaikan bentuk konflik yang sedang terjadi.

¹¹⁵ Eko Sudarmanto. dkk, *Manajemen Konflik*, (Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021), Hal. 12.

3) Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo

Manajemen dan kepemimpinan seorang kyai yang diterapkan di pondok pesantren merupakan suatu bentuk respon kyai terhadap perubahan. Secara umum dari segi kepemimpinan, kyai merupakan pusat dari kepemimpinan di pesantren. Seorang pemimpin harus dapat mengelola konflik dengan baik dan konflik yang dikelola harus sesuai dengan situasi dan masalah-masalah yang dihadapi.¹¹⁶

Menurut Stevenin terdapat lima tahapan dalam menangani konflik yaitu:

a. Pengenalan

Langkah awal dalam melakukan penyelesaian konflik adalah melakukan identifikasi. Mengenali kesenjangan terhadap keadaan yang ada serta mengidentifikasi bagaimana keadaan yang seharusnya.

b. Diagnosis

Langkah terpenting dalam proses penyelesaian masalah adalah diagnosis. Metode yang paling efektif dalam langkah ini adalah mengetahui siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana suatu konflik dapat terjadi.

¹¹⁶ Inom Nasution, "Manajemen Konflik di Sekolah," *Visipena Journal* 1, no. 1 (2010): 54.

c. Menepakati suatu solusi

Tahap ini meliputi mengumpulkan masukan dari para pihak yang terlibat dalam menangani konflik mengenai jalan keluar yang memungkinkan.

d. Pelaksanaan

Dalam suatu konflik tentu ada kerugian maupun keuntungan didalamnya. Maka dari itu penting untuk memperhatikan suatu pertimbangan dengan tidak terpengaruh oleh kepentingan kelompok tertentu.

e. Evaluasi

Jika penyelesaian konflik masih belum berhasil, maka kembali perlu pengulangan kembali dengan mengulang langkah-langkah sebelumnya.¹¹⁷

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, maka peneliti menginterpretasikan bahwa kondisi lapangan sudah sesuai dengan teori yang dipakai oleh peneliti. Dalam keseluruhan tahapan penyelesaian konflik kyai selalu menerapkan dan mengingatkan agar melihat konflik dengan terbuka dan menyelesaikannya dengan sangat hati-hati agar nantinya keputusan yang diambil bersifat adil dan tidak salah sasaran dalam penyelesaiannya sehingga nantinya tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan karena kesalahan pihak yang berwenang dalam penyelesaian konflik.

¹¹⁷ Mohamad Muspawi, "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)", *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*. Vol. 16, No. 2. 2014. Hal. 46.

BAB V

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan pengumpulan, pengolahan dan analisis yang dilakukan peneliti terhadap data hasil penelitian tentang strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Al Fattah dimulai dengan perencanaan penentuan visi misi, tujuan organisasi, pengembangan strategi dan kebijakan yang digunakan dengan tetap memerhatikan kondisi internal pondok pesantren. Dalam keseluruhan tahapan strategi kepemimpinan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasiannya kyai dibantu oleh para tenaga pendidik Pondok Pesantren Al Fattah, pengurus organisasi Pondok Pesantren serta seluruh masyarakat Pondok Pesantren Al Fattah.
2. Pengelolaan konflik di Pondok Pesantren Al Fattah menggunakan beberapa metode pengelolaan konflik dan dalam penggunaannya disesuaikan dengan bentuk atau jenis konflik yang sedang terjadi. Sehingga diharapkan hasil dari pengelolaan konflik dapat bersifat membangun karena dalam pengelolaannya telah sesuai apa yang sedang dibutuhkan.
3. Strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah dengan menerapkan beberapa prosedur dalam pengelolaannya yang meliputi pengenalan terhadap konflik yang

sedang terjadi, melakukan diagnosis konflik, menyepakati solusi, mengimplementasikan solusi dari suatu konflik dan diakhiri dengan evaluasi yang dilakukan secara rutin setiap seminggu sekali oleh kyai dan tenaga pendidik yang ada di pondok pesantren Al Fattah Sidoarjo.

B. Saran

Terakhir, peneliti memberikan saran sebagai bahan masukan bagi pondok pesantren maupun bagi pihak lain yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola konflik di Pondok Pesantren Al Fattah Sidoarjo sebagai berikut:

1. Bagi kyai hendaknya perlu membuat rencana strategi berjangka waktu dan prioritas agar tujuan yang dicapai jelas dan ringkas. Kyai juga diharapkan rutin melakukan koordinasi secara nonformal bukan hanya dengan santri pengurus Hisfa saja namun juga dengan santri lain agar tidak terjadi kesenjangan komunikasi antara santri pengurus Hisfa dan santri yang bukan pengurus.
2. Bagi tenaga pendidik di pondok pesantren diharapkan bisa rutin melakukan koordinasi kepada para santri agar tidak terjadi kesalahpahaman yang timbul dari santri yang disebabkan karena kurangnya komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Vol. 4. Makasar: Syakir Media Press, 2021.

- Afrizal. *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: Rajawali Pers, 2017.
- Ahyar, Hardani, Universitas Sebelas Maret, Helmina Andriani, Dhika Juliana Sukmana, Universitas Gadjah Mada, M.Si. Hardani, S.Pd., Grad. Cert. Biotech Nur Hikmatul Auliya, et al. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Alamsyah, Kurniawan Deden. “Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam.” *Journal of Chemical Information and Modeling*. UIN Raden Intan Lampung, 2019.
- Astuti, Hana Putri Puji. “Strategi Kepemimpinan Kepala Bidang Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren (Pontren) Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.” Uin Sunan Ampel, 2022.
- Ayyaash, Kharis Ibnu. “Faktor-Faktor Penyebab Konflik Pada Internal Brownies Hacenda.” *Performa* 4, no. 1 (2021): 01–10.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group, 2011.
- Deswita, Mira. “Upaya Kepala Sekolah Dalam Konflik Kesiswaan Di MTsN 9 Agam.” Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2020.
- Eko Sudarmanto. dkk. *Manajemen Konflik. Yayasan Kita Menulis*. Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Fadhilah, Amir. “Struktur Dan Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren Di Jawa.” *Hanafa : Jurnal Studia Islamika* 8, no. 1 (2011): 101–120.
- Fahham, Achmad Muchaddam. *Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Publica Institute Jakarta, 2020.
- Ginting, Ivo Avulia. “MANAJEMEN STRATEGI TERHADAP PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SMK NEGERI 5 MEDAN.” *Journal of Materials Processing Technology*. UIN Sumatera Utara, 2018.
- Harahap, Nursapia. *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal ashri Publishing, 2020.
- Hasanah, Risalatul, and Mohammad Kosim. “Analisis Gaya Kepemimpinan Kharismatik Dalam Memelihara Nilai-Nilai Tradisi Kepesantrenan Tradisional Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kamundung Sampang.” *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 4, no. 1 (2021): 72.
- Helaludin. Wijaya, Hengki. “Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktik.” Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.
- Heridiansyah, Jefri. “Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi” 6, no. 1 (2014): 139.
- Hikmawati, Fenti. *Metodologi Penelitian*. Vol. 4. Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2020.
- Idrus, Muh. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

- Pendidikan Agama Islam Di MI DDI Bungi, Kab. Pinrang.” Universitas Muhammadiyah Makasar, 2019.
- Ikrimah, Raihani. “Komunikasi Pemimpin Dalam Pengelolaan Konflik Internal Di Pesantren Darul Mukhlisin Aceh Tamiang.” Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam-Banda Aceh, 2022.
- Inom Nasution. “Manajemen Konflik Di Sekolah.” *Visipena Journal* 1, no. 1 (2010): 54.
- Jaya, Nurjaya, Afiah Mukhtar, and A. Nur Achsanuddin UA. “Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai.” *BALANCA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 2, no. 1 (2020): 35–43.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1994.
- Khairizah, Astria, Irwan Noor, and Agung Suprpto. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang).” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 3, No. 7 (2018): 1268–1272.
- Kusumastuti, Adhi. Khoiron, Ahmad Mustamil. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019.
- Kusworo. *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi*. Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019.
- Latifah, Zauhar. “Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi.” *Seminar Nasional Vol 01*, No (2021): 103–111.
- Machfudz. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020.
- Muhakamurrohman, Ahmad. “PESANTREN : Santri, Kiai Dan Tradisi” 12, no. 2 (2014): 112.
- Murdiyanto, Eko. *Metode Penelitian Kualitatif (Teori Dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal)*. Bandung: Rosda Karya. Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Pembangunan Nasioanal Veteran Yogyakarta Press, 2020.
- Muspawi, Mohamad. “Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi).” *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora* 16, no. 2 (2014): 46.
- Na’im, Zaedun. “Manajemen Konflik Dalam Perspektif Islam.” *Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 225.
- Narbuko, Cholid. Achmadi, Abu. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Neliwati. *Pondok Pesantren Modern Sistem Pendidikan, Manajemen, Dan Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Pers, 2019.
- Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media Group, 2014.
- Novitasari, Erna. *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen: Pengantar Menguasai Ilmu Manajemen*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020.

- Nuugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Bahasa*. Surakarta, 2014.
- Patoni, Achmad. *Kiai Pesantren Dan Dialekta Politik Kekuasaan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2019.
- Rahim, Abd Rahman. Radjab, Enny. "Manajemen Strategi." 14. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017.
- Rahmadi. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Antasari Press. Banjarmasin: Antasari Press, 2011.
- Sagala, Syaiful. *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenada Media Group, 218AD.
- Sahabuddin, M, and Syahrani. "KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PERSPEKTIF MANAJEMEN." *Educational Journal: General and Specific Research* 2, no. 1 (2022): 106.
- Sahir, Syafrida Hafni. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia, 2021.
- Salim, Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapusaka Media, 2012.
- Sofia, Nila Nur. "Manajemen Konflik Di Pesantren Melalui Kultur Pesantren Dan Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah (JASIKA)* 1, no. 1 (2021): 7.
- Somantri, Gumilar Rusliwa. "Gumilar Rusliwa Somantri." *Makara, Sosial Humaniora* 9, no. 2 (2005): 62.
- Tamwif, Irfan. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Taufiqurokman. *Manajemen Strategik. Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.
- Ubaidillah, A Shofi. "Peran Kepemimpinan Dalam Manejemen Konflik (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tanjung Rejo Mangaran Situbondo)." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Wahyudi, Andri. "Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan." *Jurnal Publiciana* 8, no. 1 (2015): 1–15.
- Yatminiwati, Mimin. *Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*. Widya Gama Press. Lumajang: Widyagama Press, 2019.