

**Turbulensi Kepemimpinan Kiai Dalam Resolusi Konflik
Pesantren-Masyarakat di Bali**

Haya¹
e-mail: haya123@gmail.com

Abstrak: Di tengah pengaruh digitalisasi yang melemahkan kekhasan lokal, gaya kepemimpinan kiai bertahan dan terus berkembang dalam menyebarkan Islam melalui pengembangan pesantren di Bali. Praktik kepemimpinan kiai bukan hanya memperlihatkan berlakunya suatu nilai-nilai keislaman yang konsisten di tengah-tengah sikap nyinyir ortodoksi Islam terhadap kemajemukan berbangsa dan bermasyarakat. Keterlibatan kiai dalam kehidupan keagamaan yang toleran menyuguhkan praktik keislaman yang penuh kedamaian dan kerahmatan. Gaya kepemimpinan kiai menghasilkan corak pesantren toleran yang hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat Hindu-Budha di Pulau Dewata itu.

Gaya kepemimpinan kiai dalam menyelesaikan konflik pesantren dan masyarakat di Bali diperlihatkan dalam bentuk penyelesaian yang damai. Praktik kepemimpinan kiai dalam penyelesaian konflik di Bali berupa adanya pesantren toleran menunjukkan adanya sikap inklusif terhadap masyarakat sekitar. Keterbukaan masyarakat Bali terhadap keberadaan dan perkembangan pesantren disambut baik oleh berbagai pihak. Tahun 2017, para peserta Bali Summit, yaitu pertemuan bergengsi menteri se dunia berkunjung ke Pesantren Toleran Bali Bina Insani di Tabanan Bali. Kunjungan tersebut merupakan pengakuan keberhasilan kepemimpinan kiai dalam menghadirkan kehidupan keberagaman yang damai bagi sesama.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kiai, Konflik Pesantren

¹ Haya

Latar Belakang Penelitian

Isu mengenai resolusi konflik pesantren-masyarakat merupakan perspektif baru dalam disiplin manajemen pendidikan Islam. Perspektif disharmoni pesantren dan masyarakat belum diungkap para pemerhati pesantren. Wacana tersebut merupakan topik yang terlantar dalam manajemen pendidikan Islam. Dalam banyak literatur manajemen dapat dijumpai pembahasan mengenai konflik yang bersifat interpersonal dengan *setting* perusahaan. Kiai, sebagai pimpinan pesantren, memiliki gaya tersendiri dalam mengelola penyelesaian konflik tanpa pertumpahan darah.

Secara global penyelesaian konflik pesantren memiliki makna tersendiri dimana dunia internasional, hingga saat ini, masih mengalami konflik horizontal yang demikian hebat. Beberapa negara Islam seperti Irak, Iran, Syria, Libanon, Turki sedang dilanda masalah keamanan akibat adanya kontak senjata dengan para pemberontak atau pengganggu keamanan negara. Selain itu, Korea Utara dan Korea Selatan juga dilanda konflik berkepanjangan yang berakibat pada kekhawatiran negara di sekitarnya. Di sisi lain, bangsa-bangsa di dunia mengalami ancaman terorisme dan radikalisme yang melakukan tindak kekerasan atas nama agama.

Pemerintah Indonesia berupaya keras membendung konflik horizontal di beberapa Propinsi maupun Kabupaten dengan menggelorakan trilogi kerukunan, yaitu kerukunan antar umat beragama, kerukunan antar umat seagama dan kerukunan antar umat beragama dengan pemerintah.² Tahun 2016, pemerintah menerbitkan peraturan tentang ujaran kebencian sebagai upaya preventif atas terjadinya konflik di masyarakat akar rumput.

Pesantren di Bali memiliki cara yang unik dalam mengelola penyelesaian konflik. Warga pesantren bisa hidup berdampingan dengan Non Muslim dalam situasi yang saling menghormati. Mereka melakukan aktifitas sehari-hari maupun kebudayaannya dengan penuh rasa hormat. Para kiai di Bali menambahkan identitas Bali sebelum nama Islam-nya, seperti Wayan Syamsul Bahri, I Gede Hayaudin maupun Putu Zainudin. Masyarakat terlihat mengikuti kegiatan pesantren serta bahu-membahu membantu pengembangan pesantren.

Di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pesantren Istiqlal Buleleng, suasana kehidupannya menyembulkan adanya saling memahami antara pemeluk

² M. Quraish Shihab, "Membumikan" *al-Qur'an*: Fungsi dan Peranan Wahyu dalam Kehidupan (Bandung: Mizan, 2007), 561-562.

Islam dan Hindu. Mereka hidup secara berdampingan dan memiliki sikap saling tolong menolong. Beberapa warga Hindu hidup berdampingan dan bekerja di Pesantren tersebut secara profesional. Mereka bekerja sebagai guru dan tenaga satpam pesantren melayani keperluan hidup santri dan belajar bersama. Pemandangan tersebut menjadi penanda baik kehidupan keberagamaan yang saling menghargai keyakinan masing-masing.

Selain realitas sosial budaya di atas, Stephen P. Robbins meneliti tentang *Conflict Management* yang mengulas fenomena konflik dalam organisasi.³ Dengan mengutip konsep sosiologi, dikatakannya bahwa konflik merupakan penanda suatu masyarakat atau organisasi. Adanya konflik di suatu masyarakat menjadi bukti kehidupan suatu organisasi. Namun demikian masyarakat tidak menginginkan suatu konflik terjadi. Konflik dapat dikelola menjadi suatu kekuatan organisasional untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Atif Masood Chaudhry dan Rehman Asif berjudul *Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature*.⁴ Temuannya telah memperkaya khazanah keilmuan manajemen khususnya tentang komponen konflik menyangkut emosional, saling menerima dan kemampuan menyelesaikan gesekan merupakan faktor eternal yang dapat menjadikan konflik menjadi potensi organisasi. Komponen-komponen tersebut menjadi faktor pemicu dimana konflik dapat meningkatkan performa organisasi. Kesimpulan tersebut mengoreksi pandangan klasik bahwa konflik merupakan energi negatif yang merugikan lembaga.

Berbagai literatur di atas telah membicarakan fenomena konflik di perusahaan dengan varian konflik antar personal atas berbagai kepentingan yang melatarbelakangi. Resolusi konflik diarahkan kepada bagaimana menyelesaikan konflik secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, fenomena tentang pesantren telah banyak disorot melalui kajian maupun pendekatan keilmuan tertentu, termasuk manajemen pendidikan Islam. Akan tetapi, terdapat satu masalah khusus yang belum dikaji secara serius, yaitu kepemimpinan resolusi konflik pesantren.

³ Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

⁴ Atif Masood Chaudhry And Rehman Asif, *Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature*, (Journal of Business and Management Research, 9, 2015), 238-244.

Berdasarkan pertimbangan tersebut akan dilakukan penelitian dengan judul Turbulensi Kepemimpinan Kiai Resolusi Konflik Pesantren-Masyarakat Di Bali.

Kerangka Teoretik

Penelitian ini memakai teori gaya manajemen konflik Thomas-Kilman yang memandang konflik sebagai keniscayaan bagi suatu organisasi.⁵ Konflik merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi, bahkan dipandang sebagai penanda keberadaan atau ketiadaannya.⁶ Dengan demikian, konflik tidak bisa dihindari, namun dikelola secara efektif.⁷ Hakikatnya, manajemen konflik adalah pengelolaan dampak-dampak konflik terhadap efektifitas organisasi. Dalam hal ini, Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas mengemukakan gaya manajemen konflik meliputi meliputi dua unsur yaitu gaya keasertifan vertikal dan gaya kerjasama horizontal konflik.⁸ Keasertifan mencakup perhatian terhadap diri atau kelompoknya dalam berkonflik, sementara kerjasama memerhatikan kepentingan pihak lawan. Gaya manajemen konflik memiliki lima aspek, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindari, dan akomodatif.⁹

Pada awalnya terjadi kompetisi antara pihak yang berkonflik dimana perhatian terhadap kepentingan masing-masing pihak konflik berada pada posisi yang tinggi. Masing-masing pihak memerhatikan kepentingannya sehingga eskalasi konflik semakin tinggi dan kerja sama sulit tercapai. Kompetisi konflik menunjukkan adanya kontestasi pihak-pihak yang berkonflik dengan berbagai upaya-upaya yang dilakukan untuk memenangkan kelompoknya dan menjatuhkan lawan demi mencapai kekuasaan.

Kecenderungan yang kedua adalah menghindar. Pada gaya menghindar, pihak-pihak yang berkonflik memiliki perhatian yang rendah terhadap kepentingan dirinya dengan lebih memerhatikan kepentingan lawannya. Pilihan terhadap gaya

⁵ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, *Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory* (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

⁶ Stephen P Robbins And Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson Education, Inc., 2014), 214.

⁷ Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (USA: Allyn And Bacon, 1991), 244-245.

⁸ Ralph K. Hilmann, *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument*, Journal Educational and Psychological Measurement, Vol. 37, No. 2 (1977), pages 309-325.

⁹ Thomas W. Kenneth, *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 265-274, 1992.

menghindar diakibatkan oleh pandangan akan kuatnya pihak lawan dan menganggap kelompoknya berada pada posisi yang lemah. Dalam perkembangannya gaya manajemen konflik berkembang dan menawarkan gaya resolusi konflik yang berpadu dengan manajemen konflik sebagai berikut.

Pengelolaan konflik pesantren merupakan upaya-upaya penanganan pergesekan mental dan emosi dalam situasi kelompok yang menjadi peningkatan atau penurunan dalam mencapai tujuan pesantren dalam hubungannya dengan masyarakat di Bali.¹⁰ Dalam konteks pesantren, pengelolaan konflik merupakan upaya kiai atau warga pesantren terhadap proses manajemen yang dilaksanakan secara aktif maupun pasif dengan wujud materi maupun non materi untuk mengelola pertentangan menjadi potensi dalam mencapai visi-misi pesantren.¹¹ Jadi, pengelolaan konflik pesantren adalah kemampuan mengelola hambatan, gangguan, ancaman dan tantangan menjadi kekuatan yang dapat mengantarkan pesantren mencapai tujuannya, yaitu kehidupan masyarakat yang toleran.

Sebagaimana termuat dalam Piagam Madinah pasal 16 dan 46 disebutkan bahwa kaum Yahudi yang mengikuti kami akan memperoleh hak perlindungan dan hak persamaan tanpa ada penganiayaan dan tidak ada orang yang membantu musuh mereka (pasal 16). Selanjutnya pada pasal 46 dinyatakan bahwa Yahudi al-Auz, sekutu mereka dan diri (jiwa)mereka memperoleh hak seperti apa yang terdapat bagi pemilik sahifat iniserta memperoleh perlakuan yang baik dari pemilik sahifat ini.¹²

Pada peristiwa yang lainnya, Rasulullah SAW. pernah menghadapi pemboikotan dan blokade ekonomi pascawafatnya Abu Thalib dan Siti Khadijah yang dikenal dengan tahun kesedihan. Kondisi tersebut berdampak pada dakwah islamiyah. Pada saat itu pemuka-pemuka Arab Jahiliyah menemui Abu Thalib menawarkan kompromi dan hidup berdampingan dengan syarat Rasulullah SAW. menghentikan aktifitas dakwah. Tawaran tersebut ditolak karena menyangkut hal-hal yang sangat prinsip, yaitu akidah (ke-Esa-an Allah).¹³ Dengan demikian, Islam

¹⁰ Timothy T. Baldwin, William H. Bommer and Robert S. Rubins, *Managing Organizational Behavior* (New York, McGraw-Hill Irwin, 2013), 378-379.

¹¹ Stephen P Robbins, *Conflict Management* (USA: Pearson, 1996), 201.

¹² J. Sayuthi Pulungan, *Prinsip-Prinsip Pemerintahan dalam Piagam Madinah ditinjau dari Al-Qur'an* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 150.

¹³ M. Quraish Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad SAW dalam Sorotan al-Qur'an dan hadits-hadits Shahih* (Tangerang: Lentera Hati, 2012), 421-422.

memiliki historis dalam menyelesaikan akar konflik dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan Rasulullah SAW.

Metode Penelitian

Penelitian tentang resolusi konflik kiai ini menggunakan metode kualitatif¹⁴ untuk melihat makna dari suatu tindakan atau apa yang berada di balik tindakan seseorang¹⁵ yang bersumber pada data utama penelitian, yaitu kata-kata dan tindakan.¹⁶ Dengan demikian, penggunaan metode kualitatif dapat mengantarkan peneliti memahami suatu makna dalam upaya kiai menyelesaikan konflik pesantren-masyarakat di Bali. Peneliti akan mencermati data-data tentang konflik horizontal Muslim dan Non Muslim di Bali dan bagaimana peran kiai dalam resolusi konflik. Pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Insani Tabanan merupakan dua situs penelitian.

Cara kerja penelitian ini dilakukan melalui 1) penggalan data, 2) pemaknaan data dan 3) penafsiran makna data. Penggalan data dilaksanakan secara langsung untuk memahami cara pandang kiai, ustadz dan tokoh adat dalam memahami resolusi konflik. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumenter. Teknik wawancara dilaksanakan untuk menggali data-data terjadinya konflik dan strategi kiai dalam menyelesaikannya. Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Pengasuh dua di 2 Pesantren maupun pengurus.

Cara penggalan data lainnya memakai teknik observasi terlibat untuk memperoleh keterangan tentang wujud konflik pesantren dan faktor-faktor yang melatarinya. Studi dokumen digunakan untuk mengetahui demografi Bali, filosofi, visi-misi, kebijakan pesantren Istiqlal Buleleng dan Bali Bina Insani Tabanan. Secara khusus, peneliti akan menelaah dokumen-dokumen data perkembangan ekonomi, data kependidikan dan keagamaan.

¹⁴ Penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan. Penelitian kualitatif bersifat induktif : atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks mentetail, disertai wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan, keterangan ini diperoleh dari pemaparan Yatim Riyanto, *Metode Penelitian Pendidikan* (Surabaya : SIC, 2001), 24.

¹⁵ Malcolm Water, “*Modern Sociological Theory*” dalam Nur Syam, “*Tradisi Islam Lokal Pesisiran (Studi Konstruksi Sosial Upacara Pada masyarakat Pesisir Palang Tuban Jawa Timur*” (Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya, 2003), 54.

¹⁶ Moelong Lexi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung ; Remaja Rosdakarya, 1991), 112

Pemaknaan data dilakukan melalui proses *editing*, *coding*, dan tabulasi. Pada tahap pemaknaan data dilakukan pemetaan data menjadi tema-tema yang sesuai dengan fokus masalah. Dalam hal ini dilakukan verifikasi dan validasi data secara terus menerus melalui konfirmasi. Selain itu juga dilaksanakan *focus group discussion* kepada para ahli yang menjadi konsultan penelitian (promotor dan co promotor).

Pada tahap ketiga dilakukan penafsiran makna data untuk menemukan teori. pada tahap tersebut diterapkan teknik analisis data terhadap hasil pengorganisasian data fenomena konflik horizontal dan peran kiai dalam gaya resolusi konflik pesantren. Temuan penelitian dikonfirmasi dengan teori-teori yang relevan untuk menentukan *positioning*, apakah mendukung, menolak atau menemukan suatu teori baru dalam disiplin manajemen konflik.

Temuan

Pada bagian ini disampaikan deskripsi data penelitian sebagai hasil penggalian data melalui wawancara dan observasi. Penting dikemukakan perspektif partisipan secara apa adanya.¹⁷ Sehubungan dengan konflik pesantren dan masyarakat di Bali, Abdurrahman mengatakan:

“...hingga saat ini masih kerap terjadi *cek-cok* (adu mulut) antar warga Muslim dan Hindu yang bisa terjadi akibat persoalan *sepele* saja. Adu mulut tersebut bisa merambat kepada tindakan yang serius, hingga berujung pada kekerasan fisik. Hal ini terjadi berkali-kali, kadang menyangkut momen-momen keagamaan”.¹⁸

Menurut Abdurrahman hubungan antara warga pesantren dan umat hindu di Bali mengalami dinamika. Pergaulan sehari-hari terjadi dalam rangka memenuhi kebutuhan pada aktifitas, ekonomi, pendidikan hingga keagamaan. Namun demikian, hubungan tersebut juga diwarnai dengan adanya *cek-cok* yang terkadang berakhir dengan kekerasan fisik. Peristiwa tersebut telah terjadi menimpa umat muslim sejak lama.

Sehubungan dengan kejadian tersebut, Syamsul yang menjelaskan:

“...kami harus berjuang keras dalam memperoleh dana pengembangan pondok. Jika dibandingkan dengan pembangunan dan pembinaan pura-pura jumlahnya sangat *jomplang* (timpang). Seringkali pengajuan dana kepada pihak pemerintahan desa mengalami kesulitan dalam hal persetujuan dan

¹⁷ Cresswell, *Riset Pendidikan*.

¹⁸ Wawancara Abdurrahman, *Konflik di Bali*

pencairannya. Hal ini terus disikapi dengan semangat oleh pengurus pesantren untuk mendapatkan hak-haknya”.¹⁹

Pada tahun 2007 terjadi peristiwa cukup pelik. Pengurus Pondok Pesantren tidak terima dengan tuduhan bahwa pihak Pondok Pesantren Istiqlal menyerobot bahan-bahan alat untuk pembuatan ogoh-ogoh, padahal kesalahan sopir angkot yang tidak tahu alamat pemesannya sehingga karena capeknya mencari alamatnya dengan supirnya diturunkan di halaman Pondok Pesantren Istiqlal kemudian pemilik bahannya tersinggung dan terjadi percekocokan antara pengurus pesantren dengan masyarakat Hindu. Akibatnya, kedua belah pihak bentrok, namun tidak sampai jatuh korban. Aparat keamanan bertindak cepat meleraikan massa dari kedua belah pihak, sehingga bentrok yang lebih luas dapat diselesaikan.²⁰

Tahun 2016, perselisihan terjadi saat beberapa menteri APEC datang ke Bali. Mereka berkunjung ke Pondok Pesantren Bali Bina Insani untuk melihat hubungan pondok pesantren dan masyarakat. Namun demikian, peristiwa terhormat tersebut sedikit ternoda dengan kejadian persekusi. Menurut data di atas, terjadi konflik pemikiran antara Pondok Pesantren Bali Bina Insani dengan unsur masyarakat. Terdapat perbedaan pandangan mengenai status Tari Puspanjali, apakah termasuk tarian suci atau tarian seni budaya masyarakat Bali.

Masyarakat menengarai bahwa Tari Puspanjali merupakan tarian suci yang tidak bisa dimainkan oleh sembarang orang. Mereka menyamakan Tari Puspanjali dengan Tari Kecak yang memiliki nilai magis sehingga harus dimainkan oleh orang-orang khusus dengan cara-cara yang tertentu. Masyarakat menengarai bahwa semua tarian suci dan mengandung ajaran tertentu. Mereka berkesimpulan bahwa komunitas agama lain dilarang memainkan Tari Puspanjali.

Fenomena Pesantren Bali Bina Insani menggambarkan kemampuan kiai dalam berkomunikasi dengan masyarakat Bali menjadikan pesantren diterima, besar dan kuat. Melalui strategi budaya organisasi semacam itulah, lambat laun, eksistensi kiai dan pesantren diakui oleh masyarakat Bali sebagai panutan. Kiai juga memberikan bantuan dan membaaur dengan masyarakat sekitar pesantren.

¹⁹ Wawancara dengan Syamsul, salah seorang perangkat desa (BPD) yang merupakan pemeluk Islam taat. Dia adalah alumni pesantren di Jawa yangtelah lama terlibat dalam penyebaran Islam di Bali.

²⁰ KH. Amar Ma'ruf, Dialog MUI.

“Saya menghormati Hari Raya umat lain di Bali. Misalnya tidak membunyikan pengeras suara (baik adzan maupun kegiatan lainnya) saat hari nyepi. Bahkan juga tidak memakai lampu dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka menjaga keharmonisan dengan warga sekitar. Hal ini merupakan keyakinan dalam Islam menghormati upacara keagamaan umat lainnya”.²¹

Tindakan kiai dalam menengani konflik horizontal antara muslim dan non muslim, kiai dan tokoh masyarakat lain setiap bulan puasa romadhan aktif dalam pertemuan antar tokoh-tokoh dengan dirangkai dalam buka bersama disela kegiatan tersebut yang diprakarsai oleh kiai dan camat untuk membimbing masyarakat tentang *tri hita krana* untuk mencegah konflik yang terjadi didaerahnya masing-masing oleh camat Gerokgak, Juartawan, S.STP, MM, mengatakan : “Dalam hal keagamaan Hindu, saya mengenal dengan baik ajaran *Tri Hita Krana* (tiga jenis hubungan). Ajaran tersebut mengajarkan kepada manusia agar hubungan manusia dengan Tuhan, dengan sesama manusia dan dengan alam. Tuhan, manusia dan alam dipandang sebagai tiga aspek yang penting dalam kehidupan sehingga harus dipahami secara mendasar. Pemahaman terhadap ajaran *Tri Hita Krana* memungkinkan umat manusia memiliki hubungan yang baik dengan sesama dan alam semesta.”²² Menurut camat Gerokgak, *Tri Hita Krana* merupakan kearifan lokal bernuansa internasional. Hal itu karena dunia saat ini sedang dilanda konflik SARA yang mengerikan. Dunia Muslim juga mengalami konflik bersaudara.

Di samping itu, kearifan lokal Bali mengenal istilah *karmapala* (baca: karmapale). Ajaran tersebut menekankan adanya pembalasan terhadap sesuatu yang dilakukan, baik atau buruk. Apabila seseorang berbuat baik, maka dia akan mendapatkan balasan berupa kebaikan. Demikian pula sebaliknya, apabila seseorang melakukan keburukan dia akan mendapatkan balasan setimpal. Ungkapan tersebut sesuai dengan penjelasan ketua Adat Pemuteran ketut astawa ketika membimbing masyarakatnya, ketua adat pemuteran berikut ini: “Orang Bali memiliki sikap toleran karena adanya ajaran *Karmapala*. Orang tua kita takut melakukan hal-hal yang buruk karena takut adanya balasan. Dulu, orang-orang Bali takut mencuri karena yakin akan adanya karma. Dulu, di Bali tidak ada pencurian dan kejahatan. Di dalam Islam kita

²¹ Wawancara dengan Wayan Syahiruddin.

²² Observasi, *Buka bersama antar tokoh di kantor camat*, 9 mei 2018

mengenal ajaran sebab dan akibat. *Hal jaḥā al-ihsan illa al-ihsan*. Dengan demikian ada ajaran kausalitas”.²³

Ajaran karmapala begitu membekas di hati masyarakat Bali terdahulu. Mereka tidak melakukan hal-hal yang buruk karena yakin dengan ajaran karmapala. Wujud dari diterapkannya ajaran karmapala adanya rasa aman di tengah-tengah masyarakat. Dulu Bali dikenal sebagai tempat yang aman, damai dan sentosa. Orang-orang yang pernah ke Bali menceritakan tentang rasa aman yang mereka rasakan. Kondisi tersebut sampai di mancanegara. Para turis berdatangan ke Pulau Dewata tersebut bukan semata-mata keindahan alam, namun juga sikap masyarakatnya yang ramah dan mulia. Bimbingan juga dilakukan terhadap masyarakat muslim dan non muslim ketika bulan puasa semua tokoh dihadirkan dan diberikan siraman rohani tentang hidup rukun dan damai oleh Ust. Qomaruddin.²⁴ Kegiatan Buka bersama antar tokoh (ngejot)

Ketika bimbingan kepada masyarakat Hindu kemudian masyarakatnya benar-benar menaati ajarannya seperti *tat twam asi*, *tri Hita Krana*, *karmapala*, *menyama baraya* dan *ngejot* bimbingan ini dilakukan oleh kedua pondok pesantren yaitu pesantren Istiqlal dan pesantren Bali Bina insani maka untuk mencegah konflik horizontal antara muslim dan nonmuslim untuk mempertahankan tatanan yang aman dan kondusif dari disharmoni dan minundestood, kedua pesantren tersebut sangat aktif dalam membangun komunikasi dan bimbingan terhadap warga pesantren lebih-lebih dioptimalkan dalam penguatan di internal pesantren sehingga dampak positif terhadap luar pesantren semakin kelihatan rasa persatuan dan kesatuan.

Analisis Data

Bagian analisis data merupakan dialog antara temuan data dan teori gaya manajemen konflik. Pada bagian ini dilakukan interpretasi makna data dengan literatur-literatur tentang gaya manajemen konflik. Unit analisis mencakup fokus penelitian, yakni gaya resolusi konflik kiai. Teori kepemimpinan kiai dan gaya manajemen konflik digunakan sebagai sudut pandang untuk memahami fenomena konflik pondok pesantren dan masyarakat dengan mengambil lokus di Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

²³ Observasi, kegiatan pentas seni di pemuteran, 8 April 2019

²⁴ Observasi, *Kegiatan Buka bersama antar tokoh*, 10 Mei 2019

Analisis data mengacu kepada temuan penelitian berikut.

Tabel F.1

Matriks Data Penelitian

Unit Analisis	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
Tindakan Kiai dalam menangani konflik Horizontal	1. Bimbingan <i>Tat twam asi</i> , <i>Tri Hita Krana</i> , <i>Karmapala</i> , <i>gejot</i> , dan <i>menyama braye</i> dalam masyarakat hindu	1. Bimbingan <i>Tat twam asi</i> , <i>Tri Hita Krana</i> , <i>Karmapala</i> , <i>gejot</i> , dan <i>menyama braye</i> dalam masyarakat hindu
1. Bimbingan. Dan 2. Prakarsa	2. Bimbingan sebagai kewajiban dakwah 3. Bimbingan sebagai panggilan jiwa 4. Dilakukan untuk mengatasi dan mempersempit eskalasi konflik 5. Dilaksanakan kepada kelompok dan individu 6. Dilaksanakan kepada internal pesantren dan masyarakat 7. Bimbingan dilakukan secara sinergis dengan elemen lain dengan membentuk tim kerja 8. Bimbingan dilakukan dari rumah ke rumah dan seremonial 9. Bimbingan dilakukan untuk memediasi, musyawarah, <i>tabayun</i> dan <i>silaturrehim</i> 10. Bimbingan dilakukan melalui acara-	2. Merupakan upaya penyelesaian masalah 3. Memberikan wacana tentang Islam <i>rahmatan lil alamin</i> 4. Mengajarkan persaudaraan (<i>menyama braya</i>) 5. Komunikasi secara langsung melalui <i>takziyah</i> , menghadiri acara pernikahan, melayat tetangga Hindu yang meninggal 6. Menampilkan akhlak yang baik 7. Berpikir positif terhadap perbedaan 8. Orang Hindu menjadi Pengurus Yayasan 9. Mengembangkan <i>tasamuh</i> , <i>tawasut</i> dan <i>i'tidal</i> 10. Rukun dan bersatu 11. Memberikan keteladanan yang terbaik

Unit Analisis	Temuan	
	Pondok Pesantren Istiqlal	Pondok Pesantren Bali Bina Insani
	acara keagamaan 11. Materi meliputi kerukunan, toleransi, persatuan dan kesatuan, gotong-royong. 12. Hari Kamis semua satker (satuan kerja) mengenakan pakaian adat Bali termasuk Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani yang menjabat sebagai Ketua Pengadilan Agama Kelas I Denpasar 13. Asli Patas Bali 14. Memahami budaya Bali 15. Memahami nilai-nilai inti ajaran Islam 16. Mendirikan musalla 17. Menyelenggarakan sistem sekolah/madrasah 18. Mendirikan pondok pesantren 19. Mengembangkan ilmu, akhlak dan <i>skill</i> 20. Daya saing dan berprestasi 21. Pendanaan yang cukup dan manajemen yang baik	12. Tidak menyinggung perasaan 13. Menyapa masyarakat sekitar dengan santun 14. Aktif dalam pertemuan antar tokoh masyarakat adat 15. Asli Pegayaman Bali 16. Memahami budaya Bali 17. Memahami inti ajaran Islam 18. Menghayati inti toleransi 19. Mendiriki pondok Yatama 20. Mendirikan sekolah dan madrasah 21. Menjeaskan kesalahpahaman di interna 22. Tidak memaksakan agama

Kebanyakan orang memandang konflik sebagai daya buruk.²⁵ Konflik dipahami sebagai pemicu kemunduran suatu lembaga pendidikan. Di antara dampak negatif dari konflik adalah mengurangi semangat kerja, mengancam iklim organisasi, banyaknya sumber daya yang terbuang serta swdapat menciptakan situasi buruk bagi perkembangan organisasi.²⁶ Beberapa dampak negatif konflik di atas menghinggapi pengelola lembaga sehingga mereka menghindari terjadinya konflik.²⁷ Adapun pengelola organisasi yang sukses menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dikelola secara baik. Pondok pesantren di Bali mampu mengelola konflik menjadi potensi.

Dalam penelitian Bashori diakui bahwa lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini pondok pesantren, memiliki eskalasi konflik yang cukup tinggi. Konflik terjadi dalam ranah individu, tim, organisasi, maupun hubungan pesantren dengan masyarakatnya.²⁸ Dengan demikian, konflik pondok pesanten dengan masyarakatnya pasti terjadi meskipun kedua belah pihak enggan mengakuinya. Hal ini penulis temukan dalam kasus di kedua pondok pesantren di Bali di mana mereka sulit mengakui adanya konflik yang terjadi di antara mereka, maupun dengan masyarakatnya.

Gaya manajemen konflik yang memandang konflik sebagai keniscayaan bagi pondok pesantren.²⁹ Sebagaimana dipaparkan pada bagian pemaparan data, jenis konflik yang terjadi di Bali adalah konflik horizontal meliputi: 1) konflik masyarakat sekitar pondok pesantren, 2) konflik masyarakat luar pondok pesantren dengan pondok pesantren, 3) konflik internal pondok pesantren. Peristiwa yang terjadi meliputi konflik tempat ibadah, *ogoh-ogoh*, konflik tanah. Peristiwa konflik yang paling besar adalah Bom Bali I, II dan III. Selain itu, terjadi konflik di Pengatulan. Konflik-konflik tersebut dipicu oleh hal-hal yang bernuansa kesalahpahaman antara kedua belah pihak, yaitu Muslim dan umat Hindu.

²⁵ M. Dautsch, "Conflict Productive And Destructive", (*Journal Of Social Issues*, 25, 1, 1969, 42.

²⁶ H. Assael, "Constructive Role Of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 178-186.

²⁷ V. Aubert, "Competition And Dissensus", *Journal Of Conflict Resolution*, 7, (1, 1963), 26-42.

²⁸ Bashori, "Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pesantren dan Madrasah", *Muslim Heritage* vol 01 nomor 02, 2017.

²⁹ Ralph K. Hilmann dan Kenneth W. Thomas, "Four Perspectives On Conflict Management; An Attributional Framework for Organizing Descriptive And Normative Theory" (Paper: Annual Meeting of the Academy Management), 59-60.

Keberadaan pondok pesantren di Bali menggambarkan adanya hubungan yang unik sekaligus problematis. Dikatakan unik, karena telah jamak diketahui bahwa Bali merupakan simbol kehidupan agama Hindu dan Budha. Mayoritas masyarakat Bali hidup dalam panduan keagamaan dan budaya yang khas.³⁰ Keberadaan Bali sebagai basis agama Hindu-Budha, dikelilingi oleh kerajaan-kerajaan Islam. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi orang Islam untuk pindah ke Bali dan mengisi bidang perdagangan sebagai sumber nafkahnya. Dikatakan problematis karena hubungan komunitas Islam dan Hindu di Bali ditandai dengan munculnya beberapa perselisihan.

Di sisi lain, faktor konflik juga muncul dari internal umat Islam. Hal ini didasarkan pada pendapat Mastuhu yang mengatakan bahwa sistem pendidikan di Indonesia mengandung aspek-aspek diskriminasi dan terlepas dari jiwa masyarakat yang dalam praktiknya terkesan eksklusif dan elit.³¹ Dari pernyataan Mastuhu tampak bahwa lembaga pendidikan memberikan sumbangsih terhadap situasi konflik yang terjadi di masyarakat. Asumsi tersebut perlu ditelaah secara mendalam karena fungsi pendidikan adalah memanusiakan manusia dalam melakukan perannya sebagai pelaku perubahan masyarakat.

Jumlah pondok pesantren di Bali sebanyak 104 lembaga. Perkembangan jumlah pondok pesantren di Bali dapat diasumsikan adanya sambutan yang baik dari masyarakat terhadap usaha kiai dalam mendirikan lembaga pendidikan Islam tradisional tersebut. Perkembangan pondok pesantren di Bali menunjukkan keberhasilan usaha para kiai dalam mendakwahkan Islam dengan cara-cara yang dapat diterima oleh masyarakat. Upaya kiai dalam mengembangkan Islam di Bali, khususnya Kabupaten Tabanan dan Buleleng juga diwarnai dengan adanya konflik horizontal.

Menyikapi fenomena konflik pesantren dan masyarakatnya, kiai melakukan berbagai strategi berupa resolusi konflik yang dilakukan dengan masyarakat Bali dilakukan melalui memahami kultur dan perilaku masyarakatnya. Simbol-simbol komunikasi kiai adalah menyelipkan nama-nama khas Bali dalam sebutan ke-kiai-annya. Misalnya pengasuh pesantren Istiqlal Kiai Ketut Amar Ma'ruf, Kiai Wayan

³⁰ Sony Sanjaya, *Sejarah Bali* (Denpasar: Udayana Press, 1992), 43-45.

³¹ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insari Press, 2003), 33.

Syahiruddin (Pengasuh Pesantren Sunan Ampel), Kiai Ketut Imaduddin Djamal, I Wayan Syamsul Bahri yang sekarang menjadi Kepala Kemenag Jawa Timur. Pilihan nama-nama marga Bali tersebut merupakan simbol komunikasi verbal yang dilakukan kiai dalam rangka perpaduan budaya Islam dan Bali.

Internalisasi nilai dan penyatuan dilakukan kiai dengan mengaitkan nama-nama pesantren di Bali juga dekat dengan budaya masyarakat. Nama pesantren Istiqlal dan Bina Bali disenangi oleh masyarakat Bali sebagai penyebar agama Islam yang toleran. Uniknya, 16 guru yang beragama Budha dan Hindu mengajar di Pesantren. Mereka memberika ilmunya secara suka rela tanpa memandang perbedaan latar belakang agama, suku maupun budaya. Fenomena tersebut menunjukkan keberhasilan pesantren menarik simpati masyarakat di sekitarnya.

Perilaku kuratif kiai dalam resolusi konflik pondok pesantren dan masyarakat dapat dipahami dari dua hal pokok, yaitu bimbingan penanganan konflik dan prakarsa membangun jejaring. Konsep tersebut didasarkan kepada perspektif informan terhadap kasus perilaku kiai dalam menyelesaikan konflik horizontal.

Bimbingan kiai dilakukan secara internal dan eksternal. Bimbingan internal dilakukan kepada pengurus dan santri dalam bentuk pendidikan formal, non formal dan informal. Pendidikan dilakukan menurut jenjang, jenis dan jalur sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bimbingan kiai termuat dalam kurikulum dengan mengetengahkan ajaran Islam sebagaimana termuat dalam kitab kuning.

Bimbingan eksternal dilakukan kepada masyarakat sekitar pondok pesantren. Kiai mengaplikasikan secara langsung ajaran agama Islam dalam bentuk akhlak yang terpuji. Mereka tidak membedakan manusia berdasarkan SARA, namun kebaikan diberikan kepada siapapun. Bimbingan eksternal dilakukan melalui komunikasi secara kultural antara kiai, aparat pemerintah, ormas keagamaan (MUI, NU, Muhammadiyah dan Adat), dan masyarakat. Kiai memperkenalkan pesantren kepada masyarakat melalui aspek-aspek kultural yang senafas dengan kultur Bali.

Nilai-nilai keislaman yang diamalkan kiai di Bali secara konsisten memantik perhatian dari masyarakat sekitar dalam bentuk hubungan masyarakat yang mewujud dalam organisasional pesantren. Munculnya peran serta masyarakat diwujudkan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pelibatan berbagai komponen masyarakat. Dengan demikian, pesantren di Bali menjelma menjadi pendidikan berbasis

masyarakat. Secara organisasi peran hubungan masyarakat terwadahi dalam pesantren.

Terdapat lima tahap penyelesaian konflik kiai. Tahap pertama bimbingan kiai dimulai dengan pengenalan terhadap potensi-potensi konflik. Dalam hal ini biasanya terdapat sikap perlawanan dan ketidak-cocokan terhadap perilaku maupun kebijakan kiai. Kenyataan-kenyataan sebagaimana di atas mengindikasikan bermulanya konflik. Dalam pada itu diperlukan adanya komunikasi,³² struktur dan variabel pribadi.³³ Selain itu, bimbingan dilakukan dengan memberikan pekerjaan kepada masyarakat. Hal ini memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan pondok pesantren.

Potensi-potensi konflik pada tahap pertama akan mengakibatkan adanya kognisi dan personalisasi di mana suatu kondisi harus dinyatakan sebagai konflik. Karena tidak semua ketidak-setujuan adalah konflik. Konflik ditandai dengan adanya penerimaan konflik dan rasa konflik. Dengan demikian, konflik harus dinyatakan secara jelas menyangkut hal apa.³⁴ Dalam hal ini kiai melaksanakan tahapan-tahapan solusi yang strategis dan berdampak luas dengan mengajak pihak-pihak lain yang kompeten.

Tahap ketiga menyangkut niat kiai dalam menyelesaikan konflik. Tahap ini mencakup bimbingan kiai mengelola konflik horizontal menjadi hal positif bagi perkembangan lembaga. Pengelolaan konflik diarahkan pada pendekatan-pendekatan yang bersifat persuasi sesuai dengan situasi dan sifat pelaku yang terlibat di dalam konflik. Upaya penyelesaian konflik meliputi persaingan, persekutuan, kompromi, menghindari dan menerima.³⁵ Pada tahap keempat mencakup munculnya perilaku baru pasca upaya-upaya penyelesaian konflik. Bentuknya dapat berupa konflik terbuka, bersenang-senang dan bentuk lainnya. Pada akhirnya, konflik memunculkan suatu hasil secara positif maupun negatif. Perilaku organisasi yang positif adalah peningkatan kinerja lembaga. Adapun hal yang negatif adalah menurunnya performa lembaga.³⁶

³² E. Mark Hanson, *Educational Administration And Organizational Behavior* (USA: Allyn And Abcon, 1985), 216.

³³ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 217.

³⁴ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 218.

³⁵ J.A. Litterer, *Conflict In Organization: A Re-Examination* (*Academy Of Management Journal*, 19. 2, 1976), 315-318.

³⁶ Robbins And Judge, *Essentials of Organizational*, 220.

Dalam konteks resolusi konflik pesantren dan masyarakat, kepemimpinan kiai memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya dan masyarakat Bali.³⁷ Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kiai menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.³⁸ Dengan demikian, spiritualitas kiai menjadi menjadi *episentrum* bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu. Fakta tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan bimbingan kiai melalui pondok pesantren.

Fungsi kepemimpinan kiai memberikan bimbingan kepada masyarakat sehingga menghadirkan pola pesantren toleran. Kiai bersikap *tasamuh*, *tawassut* dan toleran kepada masyarakat. Kiai memberikan penghormatan dan penghargaan kepada masyarakat sekitar. Sikap dan perilaku tersebut mendapatkan respon dari masyarakat sehingga pondok pesantren memiliki tempat di hati mereka. Kiai memilih guru-guru dan pengurus yayasan dari unsur pemeluk Hindu.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan implikasi penelitian, maka kesimpulan sebagaimana berikut.

Pertama, bahwa konflik selalu terjadi dan menjadi penanda kehidupan dan keberlangsungan manusia dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan hubungan antar manusia. Varian konflik di Bali adalah horizontal dengan melibatkan komunitas pesantren dan masyarakat yang terjadi akibat adanya disharmoni dan kesalahpahaman. Konflik pesantren dan masyarakat berbentuk interpersonal dan berkembang meluas pada skala nasional bahkan global mengingat lokus Bali sebagai pusat destinasi pariwisata internasional. Terdapat satu hal yang penting dan mendasar dimana konflik terjadi akibat adanya miskomunikasi antar para pihak yang berkonflik.

Kedua, kiai menerapkan pola resolusi konflik yang bertumpu pada kekuatan motivasional berdasarkan pemahaman dan keyakinan yang tinggi terhadap kebenaran ajaran agama Islam dan ajaran tentang kebijaksanaan lokal. Kiai menginspirasi sikap dan perilaku masyarakat melalui tindakan kuratif berupa keteladanan dan bimbingan.

³⁷ Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael Noel, And Fred O. Walumbwa, "Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, edisi 02 No. 002, (USA, 2011), 266-267.

³⁸ Louis W. Fry Laura L. Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18.

Kiai memiliki sikap inklusif sehingga mau dan mampu menerima perbedaan sebagai historis dan mengelola konflik menjadi kekuatan dalam mengembangkan pendidikan pesantren toleran karena meneladani pandangan dan perilaku profetik. Kiai melakukan praktik tidakan kuratif melalui bimbingan secara langsung dan istikamah menerapkan ajaran Islam dan kearifan lokal secara total dan berkesinambungan.

BIBLIOGRAPHY

- Atmaja, Nengah Bawa. 2010. *Geneologi Keruntuhan Majapahit Islamisasi, Toleransi dan Pemertahanan Agama Hindu di Bali*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baldwin, Timothy T., Bommer, William H. and Rubins, Robert S. 2013. *Managing Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Irwin.
- Bastian A. Reza. 2002. *Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Hasbullah. 1999. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hidayat, Komaruddin at.all. 2001. *Agama di engah Kemelut*. Jakarta: Mediacita.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior In Education*. USA: Allyn And Bacon.
- Lexi, Moelong. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung ; Remaja Rosdakarya.
- Lings, Martin. *Muhammad; Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*. Jakarta: Serambi.
- Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insari Press.
- Ma'arif, Syamsul. 2015. *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara.
- Pulungan, J. Sayuthi. 1996. *Prinsip-Prinsip Pemerintahan dalam Piagam Madinah ditinjau dari Al-Qur'an*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya : SIC.
- Robbins, Stephen P And Judge. 2014. Timothy A. *Essentials of Organizational Behavior*. USA: Pearson Education, Inc.
- _____. 1996. *Conflict Management*. USA: Pearson.
- Rodliyah, St. 2012. *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*. Jember: STAIN Jember Press
- _____. 2007. *"Membumikan" al-Qur'an: Fungsi dan Peranan Wahyu dalam Kehidupan*. Bandung: Mizan.
- Wahid, Abdurahman. 2001. *Menggereakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.
- Water, Malcolm. 2003. *"Modern Sociological Theory"* dalam Nur Syam, *"Tradisi Islam Lokal Pesisiran (Studi Konstruksi Sosial Upacara Pada masyarakat Pesisir Palang Tuban Jawa Timur"*. Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.

JURNAL:

- Bashori. 2017. "Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah" *Muslim Heritage, Vol.1 nomor 2 November 2016-April*.
- Chaudhry, Atif Masood And Asif, Rehman. 2015. "Organizational Conflict and Conflict Management; A Synthesis Of Literature". *Journal of Business and Management Research*, 9.
- Ghorbani, Mahmood And Razavi, Nazanin Homaye. 2011. *the study of relationship between organizational culture and conflict management*. *Middle East Journal Of Scientific Research* 10 (2).
- Hilman, Ralph K. 1977. *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument*. *Journal Educational and Psychological Measurement*. Vol. 37, No. 2.
- Jannah, Hasanatul. 2015. *Kyai, Perubahan Sosial, dan Dinamika Politik Kekuasaan: Jurnal Ilmu Aqidah dan Studi Keagamaan* Vol. 3, No. 1, Juni.

Jurnal Elkatarie

Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Vol. 4, No. 2,(2021): Oktober