

Dr. Haya, SHI, M.Pd I

Resolusi Konflik

*Kajian Pendidikan Perdamaian
dalam Pandangan Kiai*



Penerbit El-Rumi Press

Resolusi Konflik

Kajian Pendidikan Perdamaian dalam Pandangan Kiai

Copy rights © Penerbit El-Rumi Press
all rights reserved

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2 :

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72 :

1. Barang siapa yang dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Haya, SHI, M.Pd I

Editor ; Dr. Aliwafa, M.Pd I

Cetakan Pertama, Maret 2021

14 x 21,5 ; vi + 120 hal.

Penerbit El-Rumi Press

Kantor Operasional : Sakinah Residence Blok C No.4,
Paiton- Probolinggo

Contact Person : 082211410011

ISBN :

PENGANTAR KETUA PGRI JAWA TIMUR

Teguh Sumarno

Kehidupan masyarakat, pada semua level, sarat dengan konflik. Dinamika, pergeseran, gesekan hingga peperangan kerap terjadi di tengah-tengah masyarakat mulai level mikro hingga makro. Konflik telah ada sejak awal keberadaan manusia. Dua putera Nabi Adam As, Qabil dan Habil juga terlibat dalam konflik hingga berujung kematian. Era-era setelahnya konflik terus mendera kehidupan manusia, bahkan pesantren. Lembaga pendidikan kosmopolitan tersebut juga terlibat konflik dengan masyarakat sekitarnya. Dan pesantren memiliki khazanah dalam penyelesaian konflik berdasarkan pengalaman hidup bersama masyarakat selama berabad-abad. Konflik merupakan keniscayaan.

Fakta konflik sebagaimana di atas memantik perhatian para ahli. Konflik menjadi kajian mandiri dan terus dikembangkan. Sosiolog, antropolog dan ahli-ahli agama menjadikan konflik sebagai objek kajian dalam studinya. Tak ketinggalan pula manajemen pendidikan Islam. Berangkat dari teori-teori sosial dan budaya teori konflik diadopsi kedalam ilmu manajemen untuk memperkuat disiplin tersebut. Kajian konflik semakin menarik dikembangkan menjadi keilmuan mandiri yang holistik, komprehensif dan multi disipliner. Khazanah pesantren dalam menyelesaikan konflik internal dan eksternal menjadi kajian baru. Kiai sebagai pusat pengembangan pesantren menjadi lokomotif penyelesaian konflik secara damai dan penuh rahmat.

Adalah Dr. Haya, Rektor UBI Banyuwangi Jawa Timur, yang memperkenalkan kajian mengenai resolusi konflik pesantren. Di tangannya kajian mengenai manajemen konflik semakin berkembang dan maju. Studi tersebut merupakan karyanya dalam bentuk disertasi yang diselesaikannya dengan *cumlaude*. Doktor asal Madura tersebut memberikan kontribusi berharga bagi pengembangan keilmuan manajemen, terutama dalam

ranah manajemen penunjang, yakni manajemen konflik. Melalui karya Dr. Haya, kajian manajemen pendidikan Islam semakin komprehensif dan memiliki dasar pijak yang kuat dalam memahami masyarakat. Dengan temuan tersebut, manajemen bukan hanya mengkaji internal lembaga, namun juga menyangkut hubungan dengan *stakeholders* di luar dirinya.

Pemikiran mengenai resolusi konflik pesantren sebagai pendekatan baru berawal dari pemikiran bahwa konflik tidak hanya terjadi di masyarakat dalam skala makro, tetapi juga terjadi dalam skala mikro, seperti dunia pesantren. Dalam pada itu, kajian tentang resolusi konflik pesantren memiliki sumbangsih yang signifikan dalam mengisi *gap* pengetahuan yang berkembang dunia Barat dengan berpijak pada khazanah dunia Islam. Gaya-gaya kiai dalam menyelesaikan konflik patut diperkenalkan dalam menyelesaikan konflik dalam kancah lokal, nasional maupun internasional.

Hubungan antar manusia dan institusi di dalamnya menyumbulkan aspek-aspek konflik, baik laten maupun yang tampak jelas. Dalam kerangka tersebut, sebagian kalangan salah paham terhadap pesantren. Beberapa

kalangan memandang pesantren sebagai sarang teroris. Kasus konflik masyarakat Buleleng dan Tabanan dengan pesantren dilaar-belakangi oleh adanya kesalah-pahaman dan didorong oleh sikap disharmoni. Pandangan tersebut berpijak kepada perilaku oknum pesantren *nonmainstream* yang terkesan tertutup dan tidak beradaptasi dengan budaya lokal di Bali. Mereka disebut memiliki pemahaman Islam yang kaku dan memandang sesuatu yang berbeda dengan mereka sebagai *bid'ah* bahkan kafir. Fakta tersebut menggugah pesantren menemukan hikmah-hikmah dalam membangun dan mengembangkan kehidupan dunia yang damai dan penuh rahmat.

Dunia pesantren telah mengalami perkembangan yang signifikan. Kalangan internasional memberikan perhatian terhadap pesantren. Tahun 2016, para peserta *international summit* mendatangi pesantren Bali Bina Insani untuk melihat secara langsung praktik kehidupan yang plural dan kemampuan hidup berdampingan secara damai. Kunjungan para pemimpin dunia tersebut menepis pandangan miris terhadap dunia Islam sebagai teroris. Kedatangan mereka ke pesantren juga bisa dilihat sebagai

pengakuan terhadap pola-pola penyelesaian konflik secara damai dan berkeadaban. Harus dikemukakan di tulisan pengantar ini bahwa tidak ada ajaran Islam yang mengandung kekerasan. Islam sendiri bermakna damai dan menghadirkan kedamaian. Ujung daripada keislaman adalah akhlak membangun kehidupan dunia yang damai penuh kasih sayang.

Pendekatan resolusi konflik pesantren dilakukan melalui tiga fase, yaitu *pertama* kemunculan konflik, *kedua* niat menyelesaikan konflik dan *ketiga* munculnya situasi baru. Potensi-potensi konflik pada fase *pertama* akan mengakibatkan adanya kognisi dan personalisasi di mana suatu kondisi harus dinyatakan sebagai konflik, alasannya tidak semua bentuk ketidak-setujuan disebut dengan terma konflik. Pendefinisian mengenai kejadian konflik harus jelas dengan mengacu pada indikator-indikator yang pasti. Salah satu penanda penting adalah penerimaan konflik dan rasa konflik menyangkut hal-hal yang spesifik. Pada kerangka tersebut dirumuskan tahapan solusi yang strategis dan berdampak luas dengan melibatkan otoritas.

Fase *kedua* menyangkut niat dalam menyelesaikan konflik mencakup pengelolaan konflik horizontal menjadi hal positif bagi perkembangan pesantren dan masyarakatnya. 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 (Litterer 1976). Tahap kedua tersebut menunjukkan adanya langkah-langkah strategis dalam menyelesaikan konflik secara damai dan penuh kerahmatan.

Resolusi fase *ketiga* mencakup munculnya perilaku baru setelah dilakukannya upaya-upaya penyelesaian konflik, baik terbuka, bersenang-senang dan bentuk lainnya. Pada akhirnya, konflik memunculkan situasi positif maupun negatif. Perilaku yang positif adalah peningkatan perilaku individu dan masyarakat. Adapun hal yang negatif adalah menurunnya sikap secara regresif. Melalui tahapan tersebut menjadi jelas hubungan antara situasi, niat dan perilaku baru, *entah* baik maupun sebaliknya. Situasi pada masing-masing fase memerlukan

penceramatan yang utuh dan mendalam disertai dengan wisdom yang berbasis pada spiritualitas.

Akhirnya, resolusi konflik pesantren merupakan pendekatan baru yang memiliki implikasi terhadap bidang keilmuan manajemen maupun praktis. Secara keilmuan, penyelesaian konflik model kiai pesantren menjadi perspektif baru penyelesaian konflik. basis spiritualitas dan akhlak yang dipakai kiai merupakan tawaran menarik bagi model penyelesaian konflik dunia yang kering akan nilai-nilai kemanusiaan. Bagi para *stakeholders* temuan Dr. Haya dapat dipakai sebagai metode menyelesaikan konflik secara damai sehingga kemaslahatan hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara pada level lokal maupun global dapat diwujudkan. Selamat membaca...

DAFTAR ISI

Daftar Isi

Kata Pengantar

Bagian Satu

Pendahuluan

A. Pendahuluan

Bagian Dua

Manajemen dan Mediasi Konflik.....

A. Konsep dan Pengertian.....

B. Konflik Organisasi.....

C. Gaya Manajemen Konflik

D. Proses Manajemen Konflik.....

E. Manajemen Konflik di Lembaga
Pendidikan

Bagian Tiga

Resolusi Konflik

- A. Konsep.....
- B. Resolusi Konflik
- C. Implikasi Penyelesaian Konflik.....
- D. Kepemimpinan dalam Resolusi Konflik
.....

Bagian Empat

Resolusi Konflik versi Kiai

- A. Konflik Horizontal Muslim dan Non Muslim
Bali.....
- B. Upaya Kuratif pada PP
- C. Upaya Kuratif pada PP. Bali Bina Insani
.....

Daftar Pustaka

Biografi Penulis.....

Bagian Satu

Pendahuluan

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kiai dalam resolusi konflik dengan *setting* Pondok Pesantren Istiqlal, Buleleng, dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Tabanan, memiliki aspek strategis dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Tema tersebut merupakan wacana baru terkait perkembangan tradisi dan nilai-nilai pesantren dalam disiplin ilmu manajemen pendidikan Islam.

Sebagai negara majemuk, Indonesia rawan konflik suku, agama, ras dan antargolongan (SARA). Perbedaan pandangan antarkelompok masyarakat di suatu wilayah kerap menjadi pemicu konflik. Sebagai contoh, peristiwa kerusuhan dan penjarahan berlatar sentimen etnis pada Mei 1998 di Jakarta, konflik Muslim dan Kristen di Ambon pada tahun 1999, konflik berdarah antara Suku Dayak versus Madura pada tahun 2001,

penyerangan kelompok Syi'ah di Sampang pada tahun 2012, dan peristiwa konflik lainnya.

Dewasa ini telah banyak terjadi kasus kekerasan atas nama agama dalam bentuk ketegangan dan konflik sosial, baik yang terjadi di intern penganut agama maupun antar umat beragama. Tragedi tersebut telah menyulut aksi kekerasan sehingga menelan banyak korban. Beberapa tragedi kekerasan yang terjadi seperti aksi Bom Bali, pengeboman di Hotel JW. Marriot Jakarta, kekerasan terhadap Jamaah Ahmadiyah di Cikeusik, Pandeglang, Banten, perusakan gereja di Temanggung, teror bom buku terhadap beberapa tokoh, peledakan bom di Masjid Polres Cirebon, perusakan panggung Wihara di Temanggung, kekerasan atas peserta diskusi Irshad Manji di Jakarta dan Yogyakarta, dan lain sebagainya. Fenomena tersebut merupakan kenyataan bahwa terjadi kekerasan di tengah masyarakat beragama. Agama seolah menjadi surat ijin untuk membunuh (*license to kill*) akibat kesalahpahaman yang diakibatkan oleh ideologi atau keyakinan.

Keberadaan pesantren terkait erat dengan lingkungan strategisnya, baik global, nasional maupun

lokal. Dalam perspektif global, pesantren di Bali mendapat perhatian internasional. Pada tahun 2016, Pondok Pesantren Bina Bali Insani dikunjungi oleh para peserta Kongres Internasioanl tentang Toleransi. Pesantren tersebut dikenal dunia karena sikap toleransinya yang tinggi terhadap umat agama lainnya. Dalam observasi peneliti, Satpam pesantren dan sopir pengasuh adalah orang Hindu yang taat. Selain itu, 19 orang guru di pesantren tersebut adalah non-Muslim namun bisa diterima sebagai staf pengajar oleh kiai pengasuh pesantren.¹

Perkembangan pesantren di Bali tidak bisa lepas dari terjadinya konflik di dalamnya. Kondisi tersebut mengakibatkan perkembangan pesantren di Bali tidak sepesat di Jawa. Jumlah pemeluk Islam di Pulau Dewata tersebut hanya mencapai 13% dari total penduduk.² Mayoritas penduduk Bali beragama Hindu. Mereka merupakan pelarian dari pemeluk Hindu taat yang terdesak dengan perkembangan Islam di Jawa. Umat Islam di Bali terus berjuang mengembangkan Islam

1 Peneliti, *Observasi*, 02 Agustus 2017.

2 Bali Pos, Perkembangan Islam di Bali edisi 10 April 2015.

dengan beragam pendekatan, salah satunya melalui pendidikan pondok pesantren.³

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.⁴ Keberadaan Bali sebagai basis agama Hindu-Budha, dikelilingi oleh kerajaan- kerajaan Islam, memberikan peluang bagi orang Islam untuk bermigrasi ke Bali dan mengisi bidang perdagangan sebagai sumber nafkahnya.

Upaya pengembangan pesantren di Bali diwarnai oleh gesekan antar masyarakat, Muslim dengan non-Muslim, pesantren dengan masyarakat. Pada tahun 1992 terjadi bentrok antara masyarakat Hindu dengan warga Muslim di Kampung Kauman, Seririt, Buleleng, Bali.⁵

3 Abdurrahman Mas'ud, "Sejarah Budaya Pesantren" dalam Ismail Sm (Eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 273.

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

5 Abdurrahman, *Seminar Konflik di Bali*, 22 September 2017. Dia adalah Ketua Yayasan Masjid Mujahidin Sumber Kimah dan salah seorang yang terlibat dalam konflik Slirit.

Bentrok tersebut dipicu oleh adanya kesalahpahaman yang meluas menjadi konflik horizontal antara warga dalam jumlah yang cukup besar. Konflik tersebut bisa diselesaikan dengan adanya kesepakatan damai antara kedua pihak untuk saling menghormati keberagaman.

Bentrok kembali terjadi tahun 1993. Insiden tersebut melibatkan unsur Muslim dan Hindu yang dipicu oleh persoalan pemuda yang mabuk-mabukan lalu mendapat respon dari masyarakat Muslim. Menurut Abdurrahman, konflik di Bali terjadi hampir tiap tahun, namun tidak terekspos secara luas mengingat kejadiannya yang bernuansa SARA.

Pada tahun 1993 juga terjadi peristiwa pelemparan batu oleh warga Hindu terhadap Masjid Mujahidin di Pesantren Mujahidin, Buleleng.⁶ Mereka merasa terganggu dengan bunyi pengeras suara di Masjid yang dianggap terlalu keras saat membaca puji-pujian *shalawat* (ungkapan rasa cinta pada Nabi Muhammad) yang dibaca setiap selesai adzan dan sebelum iqamah. Tindakan tersebut dibalas oleh warga Muslim dengan

⁶ Zuhri, Pengajian Maulid di Buleleng, 10 Nopember 2017.

membawa clurit untuk menjaga keamanan masjid dari gangguan yang lebih besar.

Pada tahun 2002, tiga orang guru peserta pelatihan diganggu orang tidak dikenal. Mereka diserang oleh beberapa pemuda yang tiba-tiba datang dan menyerang tanpa alasan yang jelas. Pada tahun 2002, banyak warga Indonesia yang datang ke Pakistan untuk memberikan dukungan terhadap perjuangan di negara tersebut yang mendapat serangan dari tentara Amerika dan sekutunya. Beberapa warga negara Indonesia tersebut bermaksud bergabung dengan pasukan Osama bin Laden. Namun demikian, kedatangan masyarakat Muslim Indonesia ke Pakistan juga mendapat pro dan kontra dari tokoh Muslim. Salah satunya adalah KH. Hasyim Muzadi dan KH. Abdurrahman Wahid.⁷

Namun demikian, para pemuda tersebut tidak peduli dengan pro-kontra tersebut. Mereka tidak tahu bahwa tidak semua Muslim setuju dengan kepergian warga negara Indonesia ke Pakistan. Pemuda-pemuda tersebut mengajak Farida, Wayan Hayaudin dan Sufyan untuk bergelut di lokasi tersebut. Perang mulut tidak

7 Jawa Pos, Konflik di Pakistan, edisi 10 September 2002.

bisa dihindari. Tiga orang tersebut berusaha memberikan penjelasan namun tidak digubris. Setelah lama beradu mulut, akhirnya beberapa pemuda tersebut pergi begitu saja namun tetap mengejek tiga orang di depannya.

Gambara di atas menunjukkan adanya kesalahpahaman terhadap seorang pemuda yang mengganggu peserta pendidikan dan pelatihan (Diklat) guru pondok pesantren dan madrasah karena menganggap bahwa setiap Muslim adalah teroris. Pada tahun 2002 terjadi bom Bali I. Insiden berdarah tersebut menelan ratusan korban yang terdiri dari turis dan warga domestik.⁸ Peristiwa tersebut dituding dilakukan oleh oknum umat Islam, yang belakangan diketahui dilakukan oleh Amrozi dan kawan-kawannya. Kejadian tersebut mengundang keprihatinan dunia terkait dengan konflik atas nama agama. Bom Bali I dilanjutkan dengan Bom Bali II yang terjadi pada 01 Oktober 2005. Setelah itu, terjadi Bom Bali III pada tahun 2016⁹ yang mempertajam konflik Muslim dan non-Muslim.

8 Jawa Pos, Bom Bali 2002. Bom bali terjadi pada 12/10/2002.

9 Bali Pos, Bom Bali II dan III. Edisi, 21 Oktober 2010.

Hubungan pesantren dan masyarakat sedikit terganggu dengan terjadinya Bom Bali tahun 2002. Tragedi tersebut menimbulkan kecurigaan masyarakat Bali terhadap kiai dan komunitas pesantren. Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani bergelut dengan masyarakat Bali dalam mengkampanyekan Islam damai. Kiai terus berkomunikasi dan memberikan pemahaman tentang Islam yang damai dengan membangun kehidupan harmonis. Komunikasi yang dilakukan kiai menghasilkan adanya pola hubungan yang saling mendukung antara pesantren dan masyarakat Bali.

Konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Istiqlal meliputi konflik pemikiran dan fisik. Konflik pemikiran terjadi pada saat musyawarah pemanfaatan lahan pekuburan untuk kepentingan umum. Masyarakat Hindu menginginkan aset tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan yang lain jangan sampai kuburan karena berdekatan dengan masyarakat Hindu. Pengurus Pondok Pesantren menginginkan agar tanah tersebut hanya dipakai untuk kepentingan pemakaman warga muslim.

Dalam perkembangannya terjadi adu argumentasi yang cukup keras antara kedua belah pihak.¹⁰

Masing-masing pihak tidak mau memahami pihak lainnya sehingga pertikaian tidak bisa dihindari. Peristiwa tersebut mengindikasikan adanya perhatian yang cukup tinggi terhadap kepentingan diri dan kelompoknya, sehingga berakibat terjadinya konflik. Dalam pandangan Kilman, apabila perhatian terhadap diri terlalu tinggi maka cenderung terjadi kompetisi antara kedua belah pihak. Dengan demikian, konflik tidak bisa dihindari dan pasti terjadi.¹¹ Peristiwa di Pondok Pesantren Istiqlal menunjukkan hal tersebut.

Konflik fisik kerap terjadi di Bali. Perselisihan terjadi pada saat menjelang pelaksanaan Hari Raya Nyepi. Pada saat itu pihak toko salah mengirim ogoh-ogoh ke Pondok Pesantren Istiqlal. Kejadian tersebut berakibat fatal. Warga Hindu menyerang Istiqlal karena menyangka mereka telah menyembunyikan *ogoh-ogoh* di Pondok Pesantren sehingga mengakibatkan

10 KH. Amar Ma'ruf, *Dialog MUI Buleleng*, 16 Juli 2017.

11 Ralph K. Hilman 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.

pelaksanaan Hari Raya Nyepi terganggu.¹² Hal tersebut dipicu oleh prasangka yang tidak didasarkan kepada data yang pasti.

Konflik terjadi pada tahun 2007. 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.¹³

Pada tahun 2005-2006 juga terjadi konflik bernuansa SARA. Pondok Pesantren di daerah Penyabangan, Sumberkima, Pemuteran dan Pejarakan Kecamatan Gerokgak, Buleleng dilarang menggunakan

12 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

13 KH. Amar Ma'ruf, *Dialog MUI*.

pengeras suara. Pelarangan disampaikan melalui surat resmi oleh pemangku adat setempat.¹⁴ Warga pesantren merespon peristiwa tersebut dengan mendatangi pihak kepolisian dan meminta mereka menyelesaikan kasus tersebut secara adil.

Insiden-insiden tersebut mengancam harmoni kehidupan antarumat beragama, khususnya hubungan pesantren dan masyarakat Hindu-Budha di Bali. Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani terkena dampak langsung dari mirisnya pandangan masyarakat lokal maupun internasional terhadap pesantren.¹⁵ Masyarakat Muslim di Bali merasakan adanya diskriminasi dalam hal pendanaan pengembangan pesantren yang dirasa sangat minim, jauh dari kebutuhan pendidikan dan pembinaan.

Selain Bom Bali I, II dan III terdapat beberapa peristiwa konflik antara umat Muslim dengan Hindu. Misalnya, konflik Pengastulan pada tahun 2010. Dalam peristiwa tersebut, warga Muslim sempat terisolasi selama tiga hari.¹⁶ Pada tahun yang sama, konflik antar

¹⁴ Hadari peserta dialog MUI.

¹⁵ Wayan Hayaudin peserta dialog MUI.

¹⁶ Majalah Hidayatullah, Sempat Terisolir 3 hari warga Muslim Pengastulan Sudah Mulai Beraktifitas, Edisi, 31/08/2010, 50

warga beda agama kembali meledak sehingga mengakibatkan puluhan rumah rusak.¹⁷ Bahkan pada saat perayaan Nyepi, dua kelompok warga terlibat bentrok. Peristiwa tersebut dipicu oleh kesalahpahaman antara kedua belah pihak.

Peristiwa perebutan tanah aset tersebut memancing keributan yang lebih luas. Ketegangan terjadi antara Panitera Pengadilan Agama Singaraja, Supian dengan Astawa akibat perbedaan ukuran objek tanah bersertifikat seluas 9.400 meter persegi. Menurut Supian pelaksanaan sita wakaf masih dalam proses hukum di Pengadilan Agama serta surat pemberitahuan.¹⁸ Konflik tersebut tidak mengalami jatuh korban.

Dari data di atas, terlihat jelas adanya penolakan warga dan pemerintah desa setempat terhadap berkembangnya Pondok Pesantren Bali Bina Insani. Dengan adanya penolakan itu terjadi konflik pemikiran antara pihak pondok pesantren dengan warga setempat kendati pihak pesantren membatalkan rencana pembangunan rumah susun sewa (Rusunawa) sehingga

¹⁷Bali Pos, Konflik antar Warga Kembali Pecah, Edisi 30/08/2010
¹⁸Surat bernomor 33/Pdt.G/1993/PA.SGR.

konflik tidak berkepanjangan dan tidak terjadi konflik yang lebih besar.

Tiga tahun silam, 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.

Beberapa peristiwa di atas memunculkan pandangan sumir terhadap pesantren. Beberapa kalangan memandang pesantren sebagai sarang teroris.¹⁹ Mereka memiliki pemahaman yang kurang tepat terhadap pesantren yang dianggap anti toleran dan anti globalisasi. Selain itu, terdapat beberapa pesantren non-*mainstream* yang terkesan tertutup dan tidak beradaptasi dengan budaya lokal. Mereka disebut memiliki pemahaman Islam yang kaku dan memandang sesuatu yang berbedea dengan mereka sebagai *bid'ah*²⁰ bahkan dituduh kafir.

Masyarakat Muslim berupaya menampilkan budaya Islam di Bali sebagaimana acara masyarakat syariah dan Bali bersalawat yang diselenggarakan di Kabupaten Tabanan dan Bedugul. Dua kegiatan tersebut kurang mendapatkan respon positif dari sebagian kecil masyarakat. Mereka merasa keberatan dengan penampilan kegiatan berbau keislaman. Mereka menengarai bahwa kegiatan tersebut merupakan bentuk

¹⁹Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), xii.

²⁰Bid'ah adalah perilaku yang tidak dipraktikkan pada masa Nabi dan para Sahabat. Aliran-aliran dalam Islam memiliki persepsi yang berbeda dalam memahami praktik bid'ah. Ada yang lentur dan ada yang ketat. NU termasuk organisasi Islam di Indonesia yang memiliki sikap berimbang dalam memahami kearifan lokal sehingga cenderung akomodatif.

Islamisasi yang dapat mengganggu keberadaan mereka. Sebagaimana disampaikan KH. Ketut Imaduddin Djamal, pandangan tersebut tidak memiliki alasan kuat karena dilaksanakan di perkampungan Muslim dan tidak mengganggu pemeluk agama lainnya.

Namun di lain pihak, kerajaan-kerajaan di Bali secara cerdas menggunakan jasa orang Islam, tidak saja sebagai penggerak roda perdagangan, tetapi juga untuk memupuk modal sosial guna dialihkan bagi kepentingan tenaga militer maupun panjak di lingkungan puri dan gerilya.²¹ Pemukiman mereka dikarantinaisasikan sehingga terbentuk koeksistensi secara damai, karena yang satu tidak mengganggu yang lainnya dalam mengembangkan identitasnya agama (Hindu dan Islam) maupun etnik. Kesemuanya tidak bisa pula dilepaskan dari toleransi yang dirancang oleh elite politik dan agama atas dukungan orang Islam yang bermukim di Bali.²²

²¹Nengah Bawa Atmaja, *Geneologi Keruntuhan Majapahit Islamisasi, Toleransi dan Pemertahanan Agama Hindu di Bali* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 425.

²²Atmaja, *Geneologi*, 450.

Menurut Robbins ketika konflik disfungsi konflik tidak menemukan solusinya, maka dampak negatif merupakan dampak yang tidak mungkin terelakkan., Seperti Keretakan Hubungan Antar Kelompok, Sebuah konflik antar kelompok mau tidak mau, meskipun telah berdamai, pasti tetap meninggalkan kebencian pada beberapa individu dalam kelompok tertentu.

Perubahan Kepribadian pada Individu, Individu-individu yang ada dalam kelompok sosial tertentu akan mengalami perubahan sifat. Biasanya mereka akan diliputi perasaan marah, curiga, dan membenci orang-orang yang menjadi lawan konfliknya. Ia tidak akan merasa tenang karena takut jika konflik akan terjadi lagi.

Kerusakan Harta Benda dan Jatuhnya Korban Jiwa, konflik sosial yang sifatnya merusak bisa berakibat rusaknya harta benda yang dimiliki oleh kelompok sosial tertentu. Konflik sosial sering diikuti dengan tindakan anggota kelompok dari masing-masing kubu untuk bertindak dengan mengandalkan kekerasan. Kerusakan tempat tinggal, fasilitas umum, dan lain sebagainya,

merupakan bukti konkret bahwa konflik sosial justru berakibat buruk terhadap kepemilikan harta benda dari masing-masing kelompok.

Terjadi Dominasi dan Penaklukan, adanya konflik yang melibatkan dua kelompok tertentu, mau tidak mau salah satu di antara mereka ingin menunjukkan dominasi mereka. Salah satu dari kelompok tersebut ingin menunjukkan bahwa mereka lebih kuat dan lebih berkuasa terhadap suatu hal.

Bali merupakan satu-satunya provinsi yang masih tetap bisa mempertahankan agama Hindu sebagai basis bagi kebudayaan. Pada awalnya, Bali adalah bagian tidak terpisahkan dari Majapahit. Ketika kerajaan terbesar di Nusantara tersebut runtuh, masyarakat Majapahit pindah ke Bali. Dalam perkembangannya, Bali dikenal sebagai pewaris dan pelanjut tradisi Majapahit.²³

Selanjutnya, Bali berkembang menjadi pusat kebudayaan Hindu-Budha terbesar di Nusantara. Keindahan alam di Bali menarik para wisatawan

²³Hasbullah, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 138.

domestik maupun luar negeri menikmati panorama alam dan budayanya. Para pelancong tersebut membawa kebiasaan, perilaku dan budayanya masing-masing bercampur dengan budaya Bali yang khas. Budaya Bali bergeser akibat adanya globalisasi dan transformasi budaya.

Kondisi tersebut merupakan tantangan besar bagi kiai-kiai pesantren di Bali. Sejak awal berdirinya pesantren di Bali, kiai menempuh pendekatan budaya organisasi. Pendekatan kebudayaan menjadi pilihan strategis kiai. Dalam pandangan masyarakat Bali kiai identik dengan tokoh keagamaan kharismatik sebanding dengan, ulama, ustadz, buya, ajengan di Jawa Barat dan Syeikh di Minangkabau.²⁴ Sosok kiai dihormati oleh masyarakatnya karena merupakan pemimpin pesantren yang membaktikan hidupnya untuk membangun masyarakat berperadaban melalui praktik dan peran keagamaan. Dalam kerangka itulah, kiai mencerminkan muslim terpelajar.²⁵

²⁴Abdurahman Wahid, *Menggereakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 171-172. Lihat juga IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia* (Jakarta: Penerbit Djambatan, 1992), 562.

²⁵Hasanatul Jannah, "Kiai, Perubahan Sosial dan Politik Kekuasaan", *Fikrah*, No 3, 2015, 159.

Menurut Mastuhu, sistem pendidikan di Indonesia mengandung aspek-aspek diskriminasi dan terlepas dari jiwa masyarakat yang dalam praktiknya terkesan eksklusif dan elitis.²⁶ 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.

Bastian menyatakan bahwa sistem pendidikan di Indonesia berorientasi pada pengetahuan verbalistik dan melupakan aspek nilai dalam penerapannya.²⁷ Kecenderungan tersebut memunculkan adanya sikap primordial yang hanya menganggap diri dan kelompoknya lebih baik dan lebih benar atas yang lain.²⁸ Sikap primordial tersebut mengakibatkan adanya tindakan yang merugikan pihak lain dengan mengatasnamakan kebenaran SARA tertentu.

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

27 A. Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan* (Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama, 2002), 35.

28 Komaruddin Hidayat, at.all. *Agama di engah Kemelut* (Jakarta: Mediaticita, 2001), 280-281.

Dalam konteks nasional, kepemimpinan kiai mampu mengembangkan sistem pendidikan khas di Indonesia dengan perkembangan yang pesat.²⁹ Fenomena hubungan kiai dan masyarakat juga terlihat dalam eksistensi pesantren di Bali. Pesantren di Bali mulai berkembang sejak tahun 1970 an melalui santri-santri asal Madura yang berniat mengembangkan agama Islam di Bali. Fenomena perkembangan pesantren di Bali menyatakannya sebagai pusat pengembangan Islam di Nusantara. Kekuatan kiai (ulama) adalah karena kemampuannya menjaga pranata sosial. Pranata di sini diartikan peraturan-peraturan, tradisi-tradisi yang hidup di masyarakat. Kekuatan kiai memang ditentukan oleh poin kedua, bahkan sebagian dari kekuatan pertama (kredibilitas) tadi akan hilang bila pranata itu tidak dilestarikan. Misalnya, tradisi mencium tangan, tradisi *karamah*, *barakah* dan sebagainya.³⁰

Pendidikan pesantren masih menyelenggarakan pola pendidikan dengan administrasi lama di mana kiai sebagai sentral dalam pengambilan keputusan strategis

29 Iva Yulianti Umdatul Izzah, "Perubahan pola hubungan kiai dan santri pada masyarakat muslim tradisional pedesaan", *Jurnal Sosiologi Islam*, Vol. 1, No.2, Oktober 2011 ISSN: 2089-0192, 36.

30 Kasyful Anwar, "Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi", *Jurnal Kontekstualitas* Vol. 25 No 2, 2010, 230.

maupun operasional pesantren. Kiai masih menjadi pusat manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan. Bahkan di beberapa pesantren, kiai masih memakai gaya tradisional dengan berpijak pada kepemimpinan kharismatik. Kondisi tersebut berimplikasi kepada kurangnya inovasi-inovasi manajerial dalam program-program pendidikan pesantren.

Naiknya KH. Abdurrahman Wahid sebagai Presiden RI kelima juga memberikan energi positif kepada masyarakat Bali. Cucu pendiri NU yang akrab dipanggil Gus Dur itu sangat dikenal oleh masyarakat Bali sebagai kiai yang menyebarkan kehidupan Islam yang toleran dan cinta damai. Keberadaan Gus Dur sebagai orang kiai juga menjadi faktor penting diterimanya pesantren di tengah-tengah masyarakat Bali yang *dominant culture* 31 Nama Gus Dur memberikan kontribusi besar bagi perkembangan pondok pesantren di Bali sejak tahun 1999 hingga saat ini.

31 Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 211.

Hasil observasi awal yang dilakukan di Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani diperoleh gejala karakteristik, peran dan kontribusi kiai dalam mengelola konflik pesantren dan perkembangan pesantren yang didasarkan pada nilai-nilai kedamaian dan kasih sayang. Toleransi pesantren terlihat dari wujud dan tingkat keterlibatan masyarakat terhadap pengembangan pesantren di Bali.

Adanya pesantren toleran di Bali dimungkinkan oleh strategi kiai dalam mengembangkan pendidikan pesantren. Kapasitas kiai sebagai pendiri dan pemilik pesantren mencerminkan keberadaannya sebagai pusat yang mengendalikan semua aktivitas manajemen pendidikan pesantren. Praktik dan gaya kepemimpinan kiai dalam mengelola konflik pesantren telah berhasil memperoleh dukungan dari masyarakat sekitar sehingga diterima keberadaan dan mampu berkembang di tengah tekanan luar maupun dalam. Strategi tersebut dipahami melalui ayat berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.³²

Menyikapi fenomena konflik pesantren dan masyarakatnya, kiai melakukan berbagai upaya penting. Bentuk resolusi konflik yang dilakukan kiai dengan masyarakat Bali dilakukan dengan memahami kultur dan perilaku masyarakatnya. Nama-nama pesantren di Bali juga dekat dengan budaya masyarakat. Istiqlal dan Bina Bali insani adalah nama yang disenangi oleh masyarakat Bali sebagai penyebar agama Islam yang toleran. Fenomena pesantren di Bali menggambarkan kemampuan kiai dalam membangun 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 menyadari bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah dan

32 Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, 2005. 699.

masyarakat. Tanpa dukungan masyarakat, pendidikan tidak akan berhasil dengan maksimal. Pandangan kiai di atas menunjukkan adanya simpati dan perhatian yang besar akan adanya kebersamaan dalam mengembangkan pesantren. Pemahaman tersebut mengindikasikan bahwa konflik-konflik yang terjadi di Bali bukan dipicu oleh agama, sebab agama tidak mengajarkan kekerasan dalam bentuk apapun.

Kiai memiliki perilaku yang unik dan problematik. Dia dipandang sebagai pranata kebudayaan yang memiliki unsur genealogis dengan masyarakat dan pesantren.³³ Eksistensi kiai mengindikasikan seseorang yang taat menjalankan ajaran agamanya secara komprehensif dan holistik. Peran dan karakteristik kiai mewujud dalam kelembagaan pesantren. Perilaku kiai terejawantah dalam peran dan karakteristik yang mencerminkan fungsi-fungsi yang kompleks, sebagai ahli hukum, pengajar, aktor perubahan sosial dan pelayan bagi masyarakatnya. Hal tersebut berdasarkan hadits berikut :

33 St. Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah* (Jember: STAIN Jember Press, 2012), 15.

عَنْ أَنَسٍ، قَالَ: قَالَ رَجُلٌ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَلَّمَنِي عَمَلًا يُدْخِلُنِي الْجَنَّةَ، قَالَ: أَطْعِمِ الطَّعَامَ وَأَفْسِسِ السَّلَامَ وَأَطِيبِ الْكَلَامَ وَصَلِّ بِاللَّيْلِ وَالنَّاسُ نِيَامًا تَدْخُلُ الْجَنَّةَ بِسَلَامٍ. (رواه البزار).

Dalam kerangka di atas, pondok pesantren di Bali mengalami perkembangan secara nilai maupun cara hidup yang khas dan berbeda dengan pola-pola pesantren di Jawa. Distingsi pesantren di Bali menyembulkan ketertarikan tersendiri dalam kaitannya dengan konflik horizontal. Fenomina konflik pondok pesantren ini menarik dihadirkan ditengah-tengah kekerasan dunia seperti dunia barat konflik di Amirika dan new Zaland dan Negara timur tengah, seperti konflik Syuriah, afganistan, irak, dan iran, itu semua merupakan kegagalan dunia dalam mengkrontruksi perdamaian dan mengelola konflik.

Bagian Dua

Manajemen dan Mediasi Konflik

A. Konsep dan Pengertian

Manajemen secara etimologi berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.³⁴ Dengan kata lain, manajemen secara singkat berarti pengelolaan.

Menurut Mary Parker Vollett, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Namun, lebih dari itu, manajemen mempunyai pengertian sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya.³⁵

Sementara itu, konflik dapat berarti perjuangan mental yang disebabkan tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan.³⁶ Dalam arti lain, konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok ataupun organisasi-organisasi. Konflik berasal dari kata kerja Latin

34 M. Sastra Pradja, Kamus Istilah Pendidikan dan Umum, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 307.

35 T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995), 8. Lihat juga Bedjo Siswanto, Manajemen Modern; Konsep dan Aplikasi, (Bandung: Sinar Baru, 1990), hlm. 3.

36 Komaruddin, Ensiklopedia Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 151.

configere yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.³⁷ Dalam kehidupan bermasyarakat, masalah sosial akan selalu ada. Masalah biasanya muncul karena akibat adanya perbedaan pendapat atau pandangan terhadap suatu hal. Konflik adalah suatu permasalahan sosial yang umumnya dipicu karena ketersinggungan, *gab*, tidak adanya rasa saling mengerti, salah paham dan toleransi terhadap kebutuhan dari masing-masing individu.

Pengertian konflik menurut para ahli salah satunya dikemukakan oleh Stephen R. Robbins: “...*we define conflict to be a process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of furthering his or her interests.*”³⁸

37 Pupus Sofiyati, et.al. Konflik Dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), hlm. 2

38 Dalam Fathurrahman Muhtar. Konflik dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Nahdhatul Wathan Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Disertasi Doktor (Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010), hlm. 28.

Di lain pihak, Don Hellrie hel dan John W. Slocum Jr mendefinisikan konflik: “*..conflict is defined as any situation in which there are incompatible goals, cognitions, or emotions within or between individuals or groups and the leads to opposition or antagonistic interaction.*”³⁹

Menurut Garet R. Jones, konflik adalah:

“*....organizational conflict is the clash that occurs when the goal-directed behavior of ones group blocks or thwards the goals of another.*” Lewis Coser mendefenisikan konflik sosial “*to mean a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the proponents are to neutralize, injure or eliminate their rivals.*”⁴⁰

(suatu proses di mana ada satu pihak yang merasa dirugikan. Di mana pihak tersebut sudah memberikan dampak yang negatif terhadap pihak lainnya, konflik adalah perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan ide, nilai-nilai, dan perasaan antara dua orang atau

39 Don Hellrie hel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 256.

40 Don Hellrie hel dan John W. Slocum Jr, *Conflict*, 250.

lebih).⁴¹

Konflik adalah suatu kondisi di mana ada pihak-pihak yang bermasalah kemudian tidak mencapai kesepakatan dan tujuan yang sama. Dampaknya, antar pihak saling mencampuri urusannya masing-masing. Dari penjelasan para ahli tersebut, bisa diketahui bahwa pada dasarnya konflik adalah suatu masalah atau keadaan yang dicampuri dengan banyak kepentingan dan membutuhkan penyelesaian yang konkrit untuk menyamakan pandangan dan persepsi agar tidak timbul permasalahan yang lebih parah.

Menurut Kartini Kartono, arti kata ini mengacu pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bertentangan⁴². Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbul salah paham atau orang tidak saling mengerti. Selanjutnya hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik

41 B. L. Marquis & C. J. Huston, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. (Jakarta: EGC, 2010).

42 Hendyat Sotopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: Rosda dan UNM, 2012), 267.

biasanya juga timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidakesesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi bawahan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) dan struktur organisasi (perebutan sumber daya-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya).

Konflik menurut Winardi⁴³ adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau pun organisasi-organisasi. Sejalan dengan pendapat Winardi, menurut Alo Liliweri⁴⁴ adalah bentuk perasaan yang tidak sesuai yang melanda hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain. Suatu pemahaman akan konsep dan dinamika konflik ialah bagian vital studi perilaku organisasional. Seperti konsep-konsep lain yang dibahas dalam tulisan ini, konflik adalah sangat kompleks. Konflik sering diartikan berbeda oleh orang

43 Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung : Mandar Maju, 1994), 1.

44 Allo Liliweri, *Komunikasi Antar Pribadi* (Citra Aditya Bakti: Bandung, 1997)hlm. 128.

yang berbeda pula dan dapat mencakup kerangka intensitas dari perbedaan pendapat “sepele” sampai perang antar negara.

Konflik sejatinya merupakan suatu pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Dengan kata lain, konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam intensitasnya tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun keras.

Konflik dapat terjadi ketika terjadi ketidaksesuaian tindakan dan tujuan individu-individu yang terlibat. Di satu sisi, konflik dapat menimbulkan kerugian besar apabila resolusi tidak tercapai. Di sisi lain, konflik dapat memberikan berbagai keuntungan institusi apabila resolusi tercapai.⁴⁵ Sebagai contoh,

⁴⁵ Winardi, *Manajemen Konflik*, 29.

kegagalan dalam resolusi konflik antar individu di dalam suatu lembaga atau organisasi dapat menimbulkan perasaan cemas yang berkepanjangan dan persaingan antar individu yang terlibat. Sebagai dampaknya, individu-individu yang terlibat dapat melupakan tujuan pokok organisasi. Hal ini sangat berbeda apabila pihak-pihak yang terlibat mencapai kesepakatan menggunakan cara-cara yang baru dalam meraih tujuan mereka, sehingga kreativitas dari masing-masing pihak bertambah baik. Hal ini senada dengan L.J. Mullins⁴⁶ yang menyatakan bahwa banyaknya perbedaan perilaku antara individu dapat mengakibatkan konflik dan setiap individu di dalam organisasi membutuhkan manajemen konflik yang baik agar konflik tidak merugikan diri individu dan organisasi yang terlibat di dalamnya.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah penyelesaian yang konstruktif atau destruktif (Ross, 1993). Pengertian manajemen konflik, menurut M. Sastra Pradja secara etimologi berarti kepemimpinan;

46 L.J. Mullins, *Management And Organizational Behaviour* (England : Prentice Hall, 2005), 90.

proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Atau dengan kata lain manajemen secara singkat berarti pengelolaan.⁴⁷

Manajemen konflik pesantren adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada pesantren agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi lembaga. Perlu diketahui bahwa manajemen konflik ini lebih digunakan pada organisasi-organisasi perusahaan. Selama ini penulis pun belum menemukan karya para ahli yang menaruh perhatiannya pada kajian manajemen konflik yang diterapkan di pondok pesantren, melainkan mereka hanya mengkaji sebatas pada manajemen secara umum ataupun permasalahan-permasalahan tertentu saja dalam pondok pesantren tersebut.

Masalah ini tentunya akan merusak hubungan antara kedua belah pihak, sehingga sebaiknya harus segera diselesaikan secepat mungkin. Konflik sosial juga merupakan permasalahan yang seringkali muncul dalam kehidupan manusia dalam bermasyarakat jadi konflik itu

47 M. Sastra Pradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 307.

merupakan adanya gesekan, *gab*, dan perselisihan yang terjadi ketika tujuan, keinginan, dan nilai bertentangan terhadap individu atau kelompok.

Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonism-antagonisme emosional. Konflik-konflik substantive (*substantive conflict*) meliputi ketidaksesuaian tentang hal-hal seperti tujuan alikasi sumberdaya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan.⁴⁸ Untuk mengetahui adanya konflik, sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, sebab hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Misalnya, ketegangan dalam hubungan, kekakuan dalam hubungan, saling fitnah-menfitnah. Bila pemimpin mengetahui adanya gejala-gejala tersebut memang itu merupakan konflik. Tidak semua konflik diketahui gejala-gejalanya maka untuk dapat mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif proaktif.

48 Wirawan, *Manajemen Konflik*, 62-65.

B. Konflik Organisasi

Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak tekanan pengoperasian organisasional yang menyebabkan konflik. Bass mengemukakan berbagai contoh sebagai berikut:⁴⁹ Atasan menghendaki produksi lebih banyak; para bawahan menginginkan perhatian lebih besar. Para langgananan minta pengiriman lebih cepat; rekan sekerja mengharap penundaan skedul. Para konsultan menyarankan perubahan; para bawahan menolak perubahan. Buku pedoman menguraikan suatu rumusan; staf mengatakan bahwa itu tidak akan berjalan.

Secara lebih konseptual, Litterer mengemukakan empat penyebab konflik organisasional: (1) Situasi di mana tujuan-tujuan tidak sesuai, (2) Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak sesuai, (3) Suatu masalah ketidaktepatan status, dan (4) Perbedaan persepsi. Sumber-sumber konflik organisasional ini sebagian besar merupakan hasil dinamika interaksi

⁴⁹ Joseph A. Litterer, 1963, *Organization : Structure and Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

individual dan kelompok serta proses-proses psikologis.

C. Gaya Manajemen Konflik

Sebelum membahas lebih jauh tentang konflik, diketengahkan literatur tentang *problem solving*. Istilah tersebut memiliki keterkaitan dengan gaya manajemen konflik, karena pengelolaan konflik identik dengan penyelesaian masalah. Masalah adalah kesenjangan antara yang diinginkan dengan yang terjadi. Masalah merupakan *gap* antara yang ideal dengan realitas, antara *das sein* dengan *das sollen*. Kebanyakan memiliki salah persepsi terhadap masalah. Mereka memandang masalah secara disfungsi, padahal juga fungsional. Tanpa masalah, akan muncul pemikiran tentang tidak perlunya perubahan dan perhatian dilakukan.⁵⁰

Pemecahan masalah merupakan proses mental dan intelektual dalam memahami dan memecahkan masalah berdasarkan data dan informasi yang akurat untuk kemudian dilakukan solusi-solusi yang tepat dan

50 Gibson, Ivancevic, Donnelly, *Organization* (Richard D Irwin Inc, 1995), 436.

cermat.⁵¹ Investigasi dan validasi menjadi penting dan mendasar. Pemecahan masalah merupakan proses rasional. Pertimbangan-pertimbangan dalam pemecahan masalah organisasi melibatkan unsure-unsur terkait sesuai dengan prosedur.

Gibson berargumentasi bahwa masalah organisasi dapat dihilangkan atau dihindarkan dengan cara merekrut orang yang tepat, menetapkan uraian kerja secara hati-hati, menyusun organisasi dengan cara membuat mata rantai komando yang jelas, dan menciptakan aturan dan prosedur yang jelas untuk menghadapi berbagai macam hal yang terjadi.⁵²

Pemecahan masalah dapat dilakukan melalui beberapa langkah, seperti identifikasi masalah, menemukan sumber dan akar masalah dan kesimpulan. Kenedy menyebutkan bahwa pemecahan masalah dimulai dengan memahaminya, merencanakan pemecahan masalah, melaksanakan pemecahan masalah dan evaluasi. Dengan demikian, pemecahan masalah merupakan bagian dari proses manajemen.

51 Oemar Hamalik, *Media Pendidikan* (Bandung: Alumni, 1994), 151, bandingkan dengan Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Memengaruhi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), 139.

52 Gibson, *Organization*, 436.

Pemecahan masalah dilakukan dengan manajemen dan berorientasi pada perencanaan hingga hasil yang diinginkan. Beberapa pendapat di atas mengindikasikan bahwa penyelesaian masalah berhubungan dengan gaya manajemen konflik. Gaya manajemen konflik yang memandang konflik sebagai keniscayaan dalam organisasi.⁵³ Konflik dalam organisasi terjadi karena adanya masalah-masalah yang meluas sehingga membutuhkan penanganan yang serius dan sistemik.

Konflik merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi, bahkan dipandang sebagai penanda keberadaan atau ketiadaannya.⁵⁴ Menurut pendapat tersebut, organisasi dapat hidup dan berkembang secara efektif dan produktif karena menghadapi masalah-masalah di dalamnya. Masalah dalam organisasi harus dikelola dengan baik sehingga memiliki dampak positif terhadap perkembangan organisasi. Dengan demikian, konflik tidak bisa dihindari, namun dikelola

53 Ralph K. Hillmann 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.

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

secara efektif.⁵⁵

Konflik memiliki dampak positif dan negatif, jika dikelola secara manajerial. Secara positif, konflik memiliki makna penting dalam meningkatkan efektifitas organisasi.⁵⁶ Efektifitas organisasi diukur dari kemampuannya dalam mengendalikan konflik-konflik yang dihadapi. Di antara arti positif konflik adalah merangsang munculnya gagasan-gagasan baru, adanya perubahan dan inovasi, memunculkan daya hidup dan semangat berorganisasi serta dapat membantu kestabilan kelompok dan efektivitas kinerja individu.⁵⁷ Konflik dan stabilitas memiliki hubungan yang dinamis sekaligus krusial. Dikatakan dinamis karena organisasi yang mengalami konflik akan berkembang sesuai dengan tuntutan dan tantangan yang dihadapi. Sebaiknya, konflik dapat memiliki dampak krusial apabila kepemimpinan tidak bisa mengelola konflik secara efektif.

Kebanyakan orang memandang konflik sebagai

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

56 J. Kelly, "Make Conflict Work For You", *Harvard Business Review*, 48, July-August, 1970), 103-113.

57 Owens, *Organizational Behavior*, 247.

daya buruk.⁵⁸ Ia dipahami sebagai pemicu kemunduran suatu lembaga pendidikan. Diantara dampak negatif dari konflik adalah mengurangi semangat kerja, mengancam iklim organisasi, banyaknya sumber daya yang terbuang serta dapat menciptakan situasi buruk bagi perkembangan organisasi.⁵⁹ Beberapa dampak negatif konflik di atas menghinggapi pengelola lembaga sehingga mereka menghindari terjadinya konflik.⁶⁰ Adapun pengelola organisasi yang sukses menganggap konflik sebagai sesuatu yang harus dikelola secara baik.

Manajemen konflik sejatinya adalah pengelolaan dampak-dampak konflik terhadap efektifitas organisasi. Dalam hal ini, Ralph K. Hillmann dan Kenneth W. Thomas mengemukakan gaya manajemen konflik meliputi meliputi dua unsur, yaitu: gaya keasertifan vertikal dan gaya kerjasama horizontal konflik.⁶¹ Keasertifan mencakup perhatian terhadap diri atau kelompoknya dalam berkonflik, sementara

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

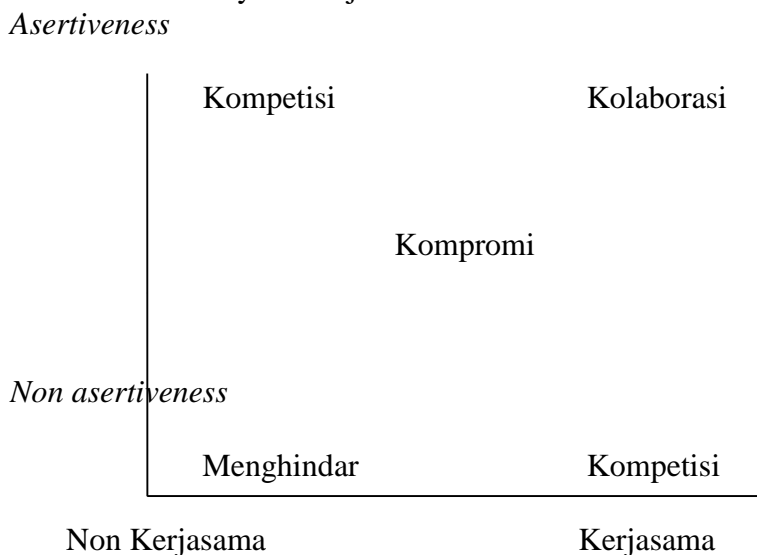
59 H. Assael, "Constructive Role Of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 178-186.

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

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

kerjasama memerhatikan kepentingan pihak lawan. Gaya manajemen konflik memiliki lima aspek, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindari, dan akomodatif.⁶²

Gambar 2.1
Gaya Manajemen Konflik⁶³



Sumber: Diadaptasi dari Robbins dan Thomash Killman

Dari gambar di atas dapat dikemukakan gaya manajemen konflik berporos pada dua unsur utama

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

63 Thomas dan Kilmann, *Confict Management*, 11.

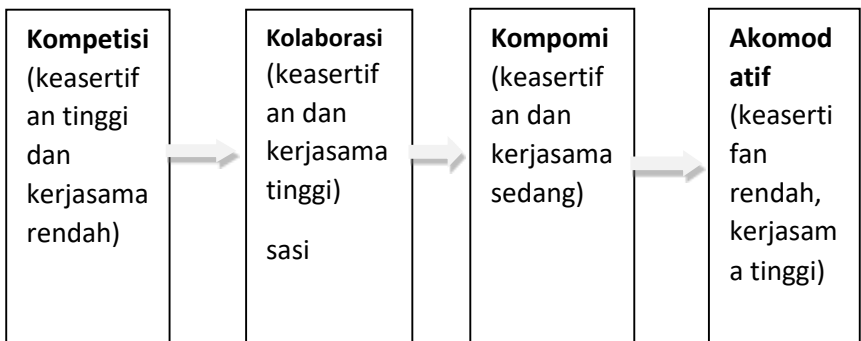
konflik yaitu *assertiveness* dan kerjasama. Pada unsur keasertifan, pihak yang berkonflik lebih memerhatikan kepentingan pribadi, sedangkan unsur kerjasama lebih memerhatikan terhadap kepentingan dan keinginan lawan konflik. Dalam pada itu, gaya manajemen konflik adalah upaya-upaya resolusi konflik dengan kecenderungan pihak yang berkonflik akan kepentingan diri dan kelompoknya atau memerhatikan dengan seksama terhadap pihak lainnya.

Pada awalnya terjadi kompetisi antara pihak yang berkonflik di mana 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 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.

Tabel 2.3
Gaya manajemen konflik⁶⁴



Berdasarkan gambar di atas, terdapat lima tahap penyelesaian konflik. Tahap pertama dimulai dengan pengenalan terhadap potensi-potensi konflik. Dalam hal ini terdapat sikap perlawanan dan ketidakcocokan terhadap perilaku maupun kebijakan

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

lembaga. Kenyataan-kenyataan sebagaimana di atas mengindikasikan bermulanya konflik. Dalam pada itu diperlukan adanya komunikasi,⁶⁵ struktur dan variabel pribadi.⁶⁶

Potensi-potensi konflik pada tahap pertama akan mengakibatkan adanya kognisi dan personalisasi di mana suatu kondisi harus dinyatakan sebagai konflik. Karena tidak semua ketidaksetujuan adalah konflik. Konflik ditandai dengan adanya penerimaan konflik dan rasa konflik. Dengan demikian, konflik harus dinyatakan secara jelas menyangkut hal apa.⁶⁷

Tahap ketiga menyangkut niat menyelesaikan konflik. Tahap ini mencakup upaya-upaya mengelola konflik 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,

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

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

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

kompromi, menghindari dan menerima.⁶⁸

Pada tahap keempat mencakup munculnya perilaku baru setelah 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.⁶⁹

D. Proses Manajemen Konflik

Proses manajemen konflik meliputi proses dari diagnosis, intervensi, dan evaluasi (*feedback*). Penentuan diagnosis merupakan dasar dari keberhasilan suatu intervensi dalam proses manajemen konflik. Dalam proses diagnosis yang perlu dilakukan adalah pengumpulan data-data antara lain identifikasi batasan konflik, besarnya konflik, sumber konflik, kemudian mengkaji sumber daya yang ada apakah menjadi penghalang atau dapat dioptimalkan

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

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

untuk membantu penyelesaian konflik⁷⁰.

Setelah proses identifikasi (*measurement*), selanjutnya dilakukan proses analisis terhadap data-data yang telah dikumpulkan. Hal ini bertujuan untuk menentukan strategi resolusi konflik yang akan diambil disesuaikan berdasarkan besarnya konflik dan gaya manajemen konflik yang akan dipakai (*integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising*). Proses selanjutnya adalah intervensi. Terdapat bermacam-macam strategi intervensi konflik, antara lain negosiasi, fasilitasi, konsiliasi, mediasi, arbitrase, litigasi, dan *force*. Intervensi ditentukan berdasarkan dua hal, yaitu proses dan struktural. Proses yang dimaksud adalah intervensi yang dilaksanakan harus mampu memperbaiki keadaan dalam suatu organisasi, seperti misalnya intervensi mampu memfasilitasi keterlibatan aktif dari individu yang berkonflik, dan juga penggunaan gaya penyelesaian konflik diharapkan bersifat sealami mungkin dengan tujuan meningkatkan proses belajar dan pemahaman individu atau organisasi dalam menyelesaikan konflik saat ini ataupun yang akan

70 D. L. Huber, "Leadership and Nursing Care Management" ed. 4. (Maryland Heights: Saunders/Elsevier, 2010).

datang.⁷¹ Proses ini juga diharapkan dapat merubah pola kepemimpinan seseorang dan budaya dalam menyelesaikan konflik. Dengan demikian, organisasi atau individu akan memperoleh keterampilan baru dalam penanganan konflik. Selain itu, intervensi juga diharapkan dapat memperbaiki struktur organisasi, seperti dalam hal mekanisme integrasi dan diferensiasi, hirarki, prosedur, *reward system*, dan lain sebagainya. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menyelesaikan konflik berdasarkan berbagai sudut pandang individu yang terlibat di dalamnya menuju ke arah konstruktif.

Manajemen konflik yang konstruktif bisa diidentifikasi dari adanya proses kreativitas di dalamnya, penyelesaian masalah dilakukan secara bersama-sama, di mana konflik dianggap sebagai suatu masalah yang berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.⁷² Setelah intervensi, dilaksanakan suatu evaluasi terhadap setiap tindakan

71 Shetach, "A Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes, *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

72 T. Hendel, M. Fish, & V. Galon, "Leadership Style", 137-146

yang dilakukan, sekaligus hal ini sebagai feedback proses diagnosing pada konflik yang sudah ada ataupun konflik yang baru.

Pemimpin yang dikatakan mampu menerapkan manajemen konflik (*a conflict-competent leader*) adalah pemimpin yang mampu memahami dinamika terjadinya suatu konflik. Diversitas atau keragaman pihak yang terlibat dalam suatu konflik juga perlu diidentifikasi karena merupakan sumber potensial terjadinya konflik, antara lain budaya, gender, posisi (jabatan), dan umur.⁷³ Keragaman budaya yang tidak mendapatkan perhatian dari pemimpin akan menimbulkan dampak destruktif pada suatu organisasi,⁷⁴ seperti terhambatnya komunikasi dan koordinasi. Pemimpin juga harus mampu memahami reaksi yang ditimbulkan dari suatu konflik, mendorong respon konstruktif, dan membangun suatu organisasi yang mampu menangani konflik secara efektif (*a*

73 O.B. Ayoko, & Hartel C.E, "Cultural Diversity And Leadership; A Conceptual Model Of Leader Intervention In Conflict Events In Culturally Heterogenous Workgroups", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 2007, 345-360.

74 O.B. Ayoko, "Communication Openness, Conflict Events And Reactions To Conflict In Culturally Diverse Workgroups", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (2), 2007, 105-124.

conflict-competent organization).⁷⁵

Manajemen konflik yang konstruktif bisa diidentifikasi dari adanya proses kreativitas di dalamnya. Penyelesaian masalah dilakukan secara bersama-sama, di mana konflik dianggap sebagai suatu masalah yang berkualitas terhadap perkembangan individu atau suatu organisasi yang harus ditemukan pemecahan masalahnya.⁷⁶ Menurut Ayoko dan Hartel untuk meningkatkan respon konstruktif, seorang pemimpin juga harus mampu memajemen timbulnya konflik emosional karena akan menghambat terbentuknya persatuan dan perkembangan organisasi.⁷⁷

Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi pengambilan strategi penyelesaian masalah atau konflik, seperti misalnya gaya kepemimpinan demokratis cenderung memilih strategi *integrating (problem solving)*, *obliging*, dan *compromising* yang lebih menekankan pada kepentingan bersama, gaya kepemimpinan autokratis cenderung memilih *dominating (forcing)*, sedangkan gaya kepemimpinan

75 C. E. Runde, & T. A. Flanagan, "Effective Leadership Stems From Ability To Handle Conflict", *Dispute Resolution Journal*, 62(2), 2007, 92.

76 Hendel, Fish, Galon, "Leadership Style" 137-146.

77 Ayoko, & Hartel, "Cultural Diversity", 345-360.

laissez faire cenderung memilih strategi *avoiding*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Brewer dalam jurnal *The International Journal of Conflict Management*, gender juga memegang peranan penting dalam pemilihan strategi penyelesaian konflik, di mana berdasarkan kuisioner yang dibagikan, *feminine group* cenderung memilih strategi *avoiding*, *masculine group* memilih *dominating*, dan *androgynous group* (transgender) cenderung memilih strategi *integrating*.⁷⁸

Dalam penelitian tersebut tidak ditemukan kelompok gender tertentu yang khusus memilih strategi *compromising* dan *obliging*. Selain itu, pemilihan strategi penyelesaian konflik juga dipengaruhi oleh suasana saat berkomunikasi. Bila suasana komunikasi terjalin baik, strategi yang bisa digunakan adalah *obliging*, *integrating*, dan *compromising*. Sebaliknya, bila suasana komunikasi bersifat *defensive*, *dominating* dan *avoiding* menjadi pilihan.⁷⁹

Pengaruh kepemimpinan dalam pemecahan

78 N., Brewer, P., Mitchell, & N. Weber, "Gender Role, Organizational Status, And Conflict Management Styles", *The International Journal of Conflict Management*. 13(1), (2002), 78-94.

79 B., Hassan, A., Maqsood, & N. R. Muhammad, "Relationship Between Organizational Communication Climate And Interpersonal Conflict Management Style", *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 2011, 23-41.

masalah konflik juga bisa dilihat dalam model “CAPI” (*Coaleshing Authority, Power, and Influence*) Model’s yang dirumuskan oleh Shetach. Dengan menerapkan model CAPI dalam manajemen kelompok diharapkan pemimpin mampu menggunakan kekuatan, otoritas, dan pengaruhnya dalam memutuskan strategi penyelesaian konflik yang tepat.⁸⁰

E. Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan

Michael Armstrong mengemukakan langkah-langkah bagaimana mengelola situasi konflik di sekolah, yaitu pertentangan pemikiran mengenai tugas dan proyek-proyek antar individu. Dia menjelaskan bagaimana proses mengelola konflik dan ketidaksepahaman.⁸¹ Dalam mengelola situasi konflik di sekolah harus dijelaskan secara konkret. Konflik yang terjadi di lembaga pendidikan adalah konflik yang sudah

80 A. Shetach, “Conflict Leadership: Navigating Toward Effective And Efficient Team Outcomes”, *The Journal for Quality and Participation*, 35(2), 2012, 25-30.

81 Armstrong, M. (2011). “How to be an Even Better Manager: A Complete A - Z of Proven Techniques and Essential Skills” . India: Replika Press Pvt Limited.

lama ada dan terpendam, karena pandangan yang berbeda dan adanya ketidakcocokan atas suatu pandangan yang memicu terjadinya konflik tersebut.

Konflik tersebut meliputi pertentangan dalam diri individu, pertentangan antar individual, ketidakcocokan terhadap kelompok pada jurusan, ketidak-sepahaman antar sekelompok besar dengan fakultas dan pertentangan di antara pemimpin sekolah dan staf.⁸² Konflik-konflik tersebut ada yang tampak dan tersirat. Namun demikian, ketidakcocokan satu sama lain menjadi pemicu utama terjadinya konflik di lembaga pendidikan. Adanya konflik di lembaga pendidikan memiliki dampak positif dan negatif, bergantung kepada kemampuan pengelolaan *stakeholders*.

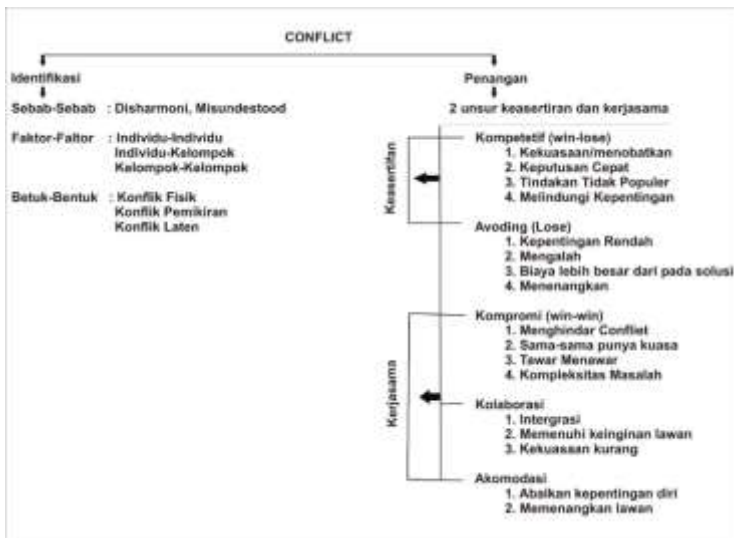
Tipe suatu konflik bermula dari perorangan. Konflik tersebut terjadi diantara antar individu dan kelompok. Model lainnya meliputi konflik dari dalam kelompok, yakni konflik yang terjadi diantara dua

82 David, J.F. (2006). *Peace and Conflict Studies: An African Overview of Basic Concepts* In Shedrack G. B. (eds.) "Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa". Ibadan Nigeria: Spectrum Books Limited. ISBN: 9977-925-40-2

kelompok dalam suatu organisasi.⁸³ Selain itu, ada konflik yang berasal dari dalam organisasi. Hal ini mewujudkan konflik yang terjadi yang ada diantara dua organisasi. Di samping itu, terdapat konflik peran, yaitu ketidakcocokan antara beberapa individu yang berlaku untuk individu lain saat melakukan berbagai fungsi di lembaga pendidikan.

Dilihat dari fungsinya, terdapat konflik dapat berfungsi atau tidak berfungsi. Suatu konflik dikatakan berfungsi, jika lembaga pendidikan dapat mengambil manfaat dari sanalah sikap saling menang dan keserasian yang ada. Konflik dapat memajukan atau bahkan menghancurkan keberadaan suatu lembaga pendidikan. Konflik di lembaga pendidikan kerap terjadi karena merupakan efek dari interaksi sosial yang terbangun.

83 Ojji, O. (2006). Conflict Handling Styles In Shedrack G. B. (eds.) "Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa". Ibadan Nigeria: Spectrum Books Limited. ISBN: 9977-925-40-2



Bagian Tiga

Resolusi Konflik

A. Konsep

Konflik dapat terjadi ketika terjadi ketidaksesuaian tindakan dan tujuan individu-individu yang terlibat. Di satu sisi, konflik dapat menimbulkan kerugian besar apabila resolusi tidak tercapai. Di sisi lain, konflik dapat memberikan berbagai keuntungan institusi apabila resolusi tercapai.⁸⁴ Sebagai contoh, kegagalan dalam resolusi konflik antar individu di dalam suatu lembaga atau organisasi dapat menimbulkan perasaan cemas yang berkepanjangan dan persaingan antar individu yang terlibat. Sebagai dampaknya, individu-individu yang terlibat dapat melupakan tujuan pokok organisasi. Hal ini sangat berbeda apabila pihak-pihak yang terlibat mencapai kesepakatan

⁸⁴ Winardi, *Manajemen Konflik*, 29.

menggunakan cara-cara yang baru dalam meraih tujuan mereka, sehingga kreativitas dari masing-masing pihak bertambah baik. Hal ini senada dengan L.J. Mullins⁸⁵ yang menyatakan bahwa banyaknya perbedaan perilaku antara individu dapat mengakibatkan konflik dan setiap individu di dalam organisasi membutuhkan manajemen konflik yang baik agar konflik tidak merugikan diri individu dan organisasi yang terlibat di dalamnya.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah penyelesaian yang konstruktif atau destruktif (Ross, 1993). Pengertian manajemen konflik, menurut M. Sastra Pradja secara etimologi berarti kepemimpinan; proses pengaturan; menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Atau dengan kata lain manajemen secara singkat berarti pengelolaan.⁸⁶

Masalah ini tentunya akan merusak hubungan antara kedua belah pihak, sehingga sebaiknya harus

85 L.J. Mullins, *Management And Organizational Behaviour* (England : Prentice Hall, 2005), 90.

86 M. Sastra Pradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 307.

segera diselesaikan secepat mungkin. Konflik sosial juga merupakan permasalahan yang seringkali muncul dalam kehidupan manusia dalam bermasyarakat jadi konflik itu merupakan adanya gesekan, *gab*, dan perselisihan yang terjadi ketika tujuan, keinginan, dan nilai bertentangan terhadap individu atau kelompok.

Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonism-antagonisme emosional. Konflik-konflik substantive (*substantive conflict*) meliputi ketidaksesuaian tentang hal-hal seperti tujuan alikasi sumberdaya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan.⁸⁷ Untuk mengetahui adanya konflik, sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, sebab hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Misalnya, ketegangan dalam hubungan, kekakuan dalam hubungan, saling fitnah-menfitnah. Bila pemimpin mengetahui adanya gejala-gejala tersebut memang itu merupakan konflik. Tidak

87 Wirawan, *Manajemen Konflik*, 62-65.

semua konflik diketahui gejala-gejalanya maka untuk dapat mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif proaktif.

Bagaimanapun juga, konflik merupakan suatu hal yang memakan pikiran, waktu, tenaga, dan lain-lain untuk menyelesaikannya. Kalau ini sering terjadi dan penyelesaiannya berlarut-larut akan memperlemah kedudukan pihak-pihak yang saling konflik dan organisasi sebagai keseluruhan. Pihak-pihak menjadi lemah dan lesu untuk melaksanakan tugas-tugas sampai konflik tersebut terselesaikan dan memuaskan semua pihak. Oleh karena itu, penyelesaian secara cepat konflik yang terjadi diperlukan, apabila diinginkannya agar komunikasi tidak ladung (*stagnan*).

B. Resolusi Konflik

Bila keadaan tidak saling mengerti serta situasi penilaian terhadap perbedaan antar anggota organisasi itu makin parah sehingga konsensus sulit dicapai, maka dikonflik pun tak terelakkan. Pimpinan dapat melakukan tindakan alternatif seperti dikemukakan di bawah ini, tetapi tergantung pada situasi dan kondisi

yang ada.⁸⁸

1. Menggunakan kekuasaan - melaksanakan pendapat dengan menyatakan siapa yang setuju dengan pimpinan dan yang tidak hendaknya mengundurkan diri.
2. Konfrontasi - di mana penyelesaian melalui persetujuan semua pihak tidak dapat dicapai, dan hal itu dibiarkan demikian agar pihak-pihak memikirkan dan merenungkan kembali pendapat masing-masing.
3. Kompromi di mana pihak yang satu mengorbankan sesuatu agar memuaskan pihak yang lain; tentu saja pihak-pihak tak ada yang senang akan hal ini, tetapi apa boleh buat karena keadaan berlarut-larut dan organisasi menjadi “mati”. Ini akan justru merugikan semua pihak karena anggota saling menyabot kegiatan-kegiatan operasional.
4. Menghaluskan situasi ini meneruskan usaha mempertahankan “*statusquo*”, akan tetapi pimpinan secara informal berusaha untuk

88 Hani Handoko, T., 1984, *Manajemen*, BPFE & LMP2M AMPYKPN, Yogyakarta.

menyelesaikan persoalan terhadap isu yang sifatnya sepele.

5. Pengunduran diri dalam hal ini pimpinan “melarikan diri” dari situasi yang timbul dan tak berusaha untuk menyelesaikannya sama sekali; pimpinan menyerahkan pada kekuatan yang ada untuk nantinya memperoleh keseimbangan kembali, karena dia memang berpendapat bahwa demikianlah seharusnya proses konflik berjalan; memang diperkirakan bahwa sesuatu yang baru tentu menimbulkan gejolak dan berbagai pendapat, tetapi dengan berjalannya waktu hal yang baru itu diterima sebagai hal yang biasa dan pihak-pihak akan dengan sendirinya mengerti duduk perkaranya.

Berbagai keadaan yang menguntungkan suatu organisasi dalam menghadapi konflik adalah bila:

1. Strukturnya dapat memperlancar saling tindak anggota dan kelompok;
2. Anggotanya mampu melaksanakan proses saling tindak yang efektif dan saling memengaruhi;
3. Anggota yang satu mempercayai kemampuan anggota yang lain, setia dan lain-lain.

C. Implikasi Penyelesaian Konflik

Dalam memanjamen konflik interpersonal Kenneth W. Thomas dan Ralp H. Kilmann mengembangkan gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi yaitu kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal dan keasertifan (*asertiveness*) pada sumbu vertikal.⁸⁹ Terdapat dua hal yang memegang peranan penting dalam keberhasilan penyelesaian konflik, yaitu menentukan besarnya konflik dan gaya penanganan konflik. Yang dimaksud dengan besarnya konflik terkait dengan jumlah individu yang terlibat, apakah konflik mengarah pada intrapersonal, interpersonal, intrakelompok, atau antarkelompok.

Kreitner dan Kinicki mengungkapkan lima gaya penanganan konflik (*five conflict handling styles*).⁹⁰ Model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsional dalam organisasi. Menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*) dan pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*).

89 Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba umanika, 2010), 140.

90 M. Afzalur Rahim, "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 2002.206-235.

Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan masalah yang berbeda, yaitu: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.

1. *Integrating (Problem Solving)*

Proses integrasi berkaitan dengan mekanisme pemecahan masalah dengan kolaborasi (*problem solving*), seperti dalam menentukan diagnosis dan intervensi yang tepat dalam suatu masalah. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, bertukar informasi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah.

Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.⁹¹ Langkah-langkah untuk mencapai solusi ini

91 Rahim, "Toward A Theory", 206-235.

antara lain adalah mulai dengan berdiskusi, dengan waktu dan tempat yang kondusif, menghargai perbedaan individu, bersikap empati dengan semua pihak.

Selain itu, menggunakan komunikasi asertif dengan memaparkan isu dan fakta dengan jelas, membedakan sudut pandang, meyakinkan bahwa tiap individu dapat menyampaikan idenya masing-masing, membuat kerangka isu utama berdasarkan prinsip yang umum, menjadi pendengar yang baik. Setuju terhadap solusi yang menyeimbangkan kekuatan dan memuaskan semua pihak sehingga dicapai “*win-win solution*”.

2. *Obliging (Smoothing)*

Seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut akomodatif (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan

tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

3. *Dominating (Forcing)*

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut kompetitif (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan harus mengambil keputusan dalam waktu yang cepat.

Namun, teknik ini tidak tepat untuk menangani masalah yang menghendaki adanya partisipasi dari mereka yang terlibat dan juga tidak tepat untuk konflik yang bersifat kompleks. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik. Kelemahannya, gaya ini sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

4. *Avoiding*

Teknik menghindari (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sederhana, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasan yang sulit atau “buruk”. Teknik ini kurang tepat pada konflik yang menyangkut isu-isu penting, dan adanya tuntutan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah secara tuntas (Rahim, 2002). Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*). Adapun kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

5. *Compromising*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*take and give approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama.

Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hendel menyatakan bahwa gaya ini merupakan gaya yang paling banyak dipilih oleh perawat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.⁹²

D. Kepemimpinan dalam Resolusi Konflik

Konsep kepemimpinan dalam Islam termuat dalam sumber ajarannya, yaitu Al-Qur'an dan Hadis. Konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an termuat dalam konsepsi tentang *khalifah*, yaitu pemimpin di bumi.⁹³ Praktik kepemimpinannya mengarah pada memakmurkan bumi dan segala isinya. Kepemimpinan tipe *khalifah* mengahruskan adanya kompetensi yang tergambar dengan kemampuan Nabi Adam a.s. dalam menyebutkan segala jenis benda dan situasi yang

92 T. Hendel, M. Fish, & V. Galon, "Leadership Style And Choice Of Strategy In Conflict Management Among Israeli Nurse Managers In General Hospitals", *Journal of Nursing Management*, 13, (2005), 137-146.

93 . Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, 2005. 6

ditunjukkan kepada segenap warga di surga.

Selain itu, Hadits memberi konsepsi tentang kepemimpinan, yaitu pemimpin pribadi, keluarga, maupun masyarakat luas. Rasulullah memberi petunjuk mengenai pentingnya kepemimpinan dalam masyarakat. Nabi sendiri adalah pemimpin dunia, dalam dirinya terkandung sifat kepemimpinan *fathanah* (cerdas), *amanah* (bertanggung-jawab), *shiddiq* (dapat dipercaya) dan *tabligh* (terbuka). Belakangan gaya kepemimpinan Nabi melahirkan teori kepemimpinan prophetik (kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai kenabian).⁹⁴

Selain itu, kepemimpinan Nabi menggambarkan adanya penyelesaian konflik secara damai. Dalam Piagam Madinah, Nabi menyusun kesepakatan yang saling menguntungkan antara Muslim dengan kaum Yahudi di Madinah. Beliau mentoleransi berbagai perbedaan pemeluk dua agama tersebut. Dalam perjanjian tersebut Muslim dengan Yahudi memiliki status yang sama di hadapan hukum. Pada saat perjanjian tersebut disusun, kondisi umat Islam berada

94 Abu Bakar Jabir al-Jazairy, *Aqidah al-Mu'min* (Beirut: Dar al-Fikr, 1995), 179-180.

pada posisi yang kuat dibandingkan dengan Yahudi, namun tidak membuat Nabi berperilaku semena-mena.⁹⁵

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 ini serta memperoleh perlakuan yang baik dari pemilik sahifat ini.⁹⁶

Nabi 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 Nabi menghentikan aktifitas dakwah. Tawaran tersebut ditolak karena menyangkut hal-hal yang sangat

95 Martin Lings, *Muhammad; Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik* (Jakarta: Serambi, 2007), 191-192.

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

prinsip, yaitu akidah (ke-Esa-an Allah).⁹⁷

Resolusi konflik bisa berdampak positif, yaitu munculnya *mutual trust* dari semua pihak yang terlibat konflik dan selain itu sangat menyentuh jiwa, raga dan batin. Sementara itu, penyelesaian konflik para pakar cenderung bersifat formal, yaitu hanya menyentuh hal-hal yang sifatnya normatif-prosedural. Dengan model ini, penyelesaian konflik hanya menyentuh kulit luar, belum bisa menyelesaikan masalah hingga ke akarnya. Perhatian terhadap yang normatif-prosedural dapat mengakibatkan terulanginya masalah yang sama dalam bentuk yang berbeda. Penyelesaian konflik dengan pendekatan normatif-prosedural dapat dipahami sebagai keinginan kuat dari pihak pengelola untuk mentaati peraturan atau prosedur.

Kepemimpinan dalam Islam juga dinyatakan dengan konsep *khidmah* (pelayanan). Para ulama mengatakan bahwa *sayyid al-kaum khadimuhum* (pemimpin adalah pelayanan). Dengan demikian konsepsi Islam tentang kepemimpinan bukanlah

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

memanfaatkan fasilitas dan wewenang yang diamanatkan untuk kenyamanan dan kepentingan pribadi maupun kelompoknya. Kepemimpinan khidmah berorientasi kepada kebutuhan para pengikutnya secara seimbang dan mengacu kepada sumber ajaran.

Tipe kepemimpinan tersebut didasari oleh ajaran Al-Qur'an kepada umatnya untuk bersikap adil terhadap sesama manusia tanpa membedakan status sosial, politik, ideologi maupun agamanya. Perlakuan dan tindakan adil yang dimaksudkan adalah menyangkut hubungan kemasyarakatan (*muamalah*) antara orang muslim dengan umat lainnya atau sesama muslim namun memiliki perbedaan dalam beberapa aspek kehidupan.⁹⁸

Islam (Al-Quran) menginformasikan secara sistematis kepada manusia, bahwa konflik atau pertikaian, telah ada dan menjadi ketentuan dalam kehidupannya. Manusia digambarkan dalam Al-Quran selalu melakukan pertikaian, baik pertikaian antar personal, keluarga, dan sosial. Al-Quran menggambarkan konflik sosial dalam dua bentuk, yaitu

98 Abd. Latif bin Ibrahim, *Tasamuh al-Gharb Maa al-Muslimin fi al-Asr al-Hadir* (Riyadl: Dar Ibn Jauzi, 1999), 44-45.

bentuk potensial dan bentuk aktual. Konflik dalam bentuk potensial disebutkan Al-Quran dengan menggunakan kata “” (permusuhan), sedangkan konflik aktual digambarkan dengan menggunakan kata “” (perselisihan/ pertengkaran) dan “” (pembunuhan).

Konflik mestinya tidak harus dinilai sebagai hal yang negatif dalam kehidupan sosial. Konflik mesti dipandang sebagai bagian dari komunikasi sosial, yang memuat pelajaran diri untuk menjadi masyarakat yang dewasa dengan kecenderungan inklusif, toleran dan lebih berkeadaban.

Oleh karena itu, sudah saatnya untuk membangun visi kehidupan dengan pergeseran prinsip: (a) *min al-‘adawah ila al-ukhuwwah* (dari permusuhan menjadi persaudaraan), (b) *min al-ghuluww wa al-tatharruf ila al-i’tidal wa al-tawassut* (dari sikap radikal-ekstrem menjadi moderat), (c) *min al-la’nah ila al-rahmah wa al-samhah* (dari pandangan yang cenderung melaknat menuju kasih sayang dan toleran), (d) *min al-in-ghilaq ila al-infitah* (dari sikap eksklusif ke arah inklusif).

Bagian Empat

Resolusi Konflik Versi Kiai

A. Konflik Horizontal Muslim dan Non Muslim di Bali

Dalam perkembangannya, pondok pesantren mengalami konflik internal dan eksternal. Konflik internal terjadi di dalam pondok pesantren meliputi elit pondok pesantren, konflik pengurus dengan pengurus atau konflik santri dengan pengurus atau santri dengan santri. Data konflik horizontal berikut meliputi konflik eksternal masyarakat sekitar dengan masyarakat Muslim. Kehidupan Muslim di Bali telah berlangsung selama ratusan tahun. Sejak keberadaannya hingga kini berbagai dinamika sosial, politik, ekonomi dan keagamaan telah dilewati. Dalam perjalanan tersebut banyak terjadi fenomena konflik horizontal Muslim dan

non-Muslim sebagaimana fakta-fakta tersebut. Upaya pengembangan pesantren di Bali diwarnai oleh pergesekan.

“Perselisihan terbesar yang terjadi di Bali adalah adanya perang antara komunitas Muslim dan Hindu di Pengastulan. Saat itu, pada tahun 1992 terjadi konflik menyerupai peperangan yang melibatkan ribuan orang. Mereka terlibat saling serang dengan menggunakan senjata tajam dalam jumlah yang banyak. Konflik tersebut dipicu oleh faktor ekonomi dan sosial, dan merembet kepada soal-soal agama”.⁹⁹

Konflik Pengastulan merupakan pertentangan paling besar di Bali. Konflik tersebut berwujud kontak fisik antara warga dalam jumlah yang cukup besar. Mereka membawa dan menggunakan senjata tajam untuk mencederai bahkan saling membunuh.

Konflik tersebut juga ditengarai imbas dari pembunuhan PKI oleh warga Muslim. Islam di Bali merupakan warga NU dan mereka terlibat dalam penumpasan pemberontakan G.30 S/PKI. Kejadian tersebut berimbas pada terjadinya perang antara Hindu

⁹⁹ Muhammad Jai (Tokoh Masyarakat Kampung Kauman), *wawancara*, Selirit 17 Juli 2018.

dan Muslim sehingga menimbulkan banyak korban terbunuh. Karena adanya konflik tersebut, pemerintah membangun tembok pembatas setinggi empat meter antara wilayah Muslim dan Hindu. Terkait hal ini Muhammad Jai mengatakan:

“Pengastulan merupakan daerah yang paling sering terjadi perselisihan antar warga. Ada kesalahan sedikit saja sudah bisa memicu terjadinya peristiwa yang lebih besar. Seringkali terjadi persoalan sepele menjadi besar karena memang dibesar-besarkan. Adanya pergesekan tersebut disebabkan oleh adanya faktor kecemburuan sosial *sih*. Lebih-lebih soal ekonomi, karena memang terlihat *jomplang* antara kondisi penduduk asli dengan capaian ekonomi warga pendatang”.¹⁰⁰

Penjelasan Muhammad Jai tentang Desa Pengastulan sebagai daerah yang paling sering dilanda konflik dikuatkan oleh sebuah berita yang dimuat di *Times Indonesia*.¹⁰¹ Secara historis, Islam telah ada di Pengastulan sejak abad ke-17 M. Pengastulan terdiri dari empat dusun dengan jumlah penduduk sekitar 4.468 penduduk.¹⁰² Islam hidup dan berkembang di Dusun

100 Muhammad Jai, *wawancara*, 28 Desember 2018.

101 Times Indonesia, “Ansor Menjadi Pelopor Kedamaian di Desa Pengastulan”, edisi 02/09/2017.

102 BPS Kabupaten Buleleng, *Data Pengastulan* 2017.

Kauman, yaitu dianut oleh 25% dari total penduduk Desa Pengastulan. Konflik paling besar terjadi pada tahun 1992, yakni bentrok yang melibatkan ribuan warga. Berdasarkan data tersebut konflik di Bali terjadi sejak lama. Peristiwa konflik terus terjadi sebagai akibat adanya kesalah-pahaman warga terhadap suatu tindakan para oknum. Dengan demikian, konflik di Bali bersifat laten.

Peristiwa tersebut terjadi bertepatan dengan perayaan Hari Raya Nyepi. Pada Hari Raya Nyepi semua warga Bali melaksanakan ibadah secara hidmat. Mereka melaksanakan ibadah di pura-pura maupun di rumah-rumah. Pada perayaan tersebut warga Bali dilarang membunyikan pengeras suara maupun menyalakan lampu di rumah-rumah. Mereka melakukan pemujaan terhadap Sang Hyang Widi Wasa. Persembahan dilaksanakan dalam rangka evaluasi diri agar menjadi pribadi yang sesuai dengan ajaran agama Hindu.¹⁰³

Dalam suasana seperti itu, semua kendaraan bermotor baik jenis roda dua maupun roda empat dan seterusnya dilarang beroperasi karena berpotensi

103 *Observasi Hari Raya Nyepi 2018*

mengganggu jalannya peribadatan. Selain itu, jadwal penerbangan juga diliburkan untuk menghormati Hari Raya Nyepi. Pada saat pelaksanaan Hari Raya Nyepi semua jenis cahaya juga dilarang untuk dinyalakan, sehingga semua tempat gelap gulita menandakan kesunyian dan ketenangan.

Di luar dugaan, rasa hidmat perayaan Hari Raya Nyepi dinodai dengan adanya konflik akibat ulah anak muda yang berperilaku menyimpang dan menyinggung perasaan umat Muslim. Pemuda tersebut minum-minuman keras sehingga mabuk. Saat mabuk, mereka mengganggu warga sekitar yang kebetulan umat Islam. Warga yang diganggu tidak terima karena merasa tersakiti. Kedua komunitas tersebut saling adu mulut dan adu fisik.

Pemuda yang mabuk tersebut mendapatkan sanksi sosial dari komunitas Muslim. Namun demikian, mereka mengadukan kepada orang tuanya dan mereka merasa keberatan dan melakukan pembalasan. Perselisihan individu tersebut merembet menjadi permasalahan komunitas. Setelah itu terjadi konflik antara komunitas Muslim dan Hindu. Mereka saling adu mulut dan saling mengancam. Untungnya, tidak sampai

jatuh korban jiwa.

Data lainnya menunjukkan terjadinya konflik di Singaraja di mana terdapat satu masjid yang semakin meningkat jumlah jamaahnya sehingga saat ini tidak memuat pelaksanaan salat berjamaah dengan jumlah jamaah yang semakin bertambah banyak.¹⁰⁴ Tentang hal ini, Ahmadi, seorang Pengurus Cabang NU Jembrana menjelaskan:

“Masjid ini telah lama berdiri. Pada awalnya jamaah hanya beberapa orang yang melaksanakan kegiatan salat berjamaah. Dalam perkembangannya, kami terus menyampaikan kepada jamaah tentang keutamaan salat secara bersama-sama di masjid. *Alhamdulillah*, mereka mau memahami sehingga jumlah jamaah semakin banyak, bahkan sampai tidak bisa memuat jamaah. Mereka banyak yang shalat di halaman”.¹⁰⁵

Bagi umat Muslim, kondisi tersebut patut disyukuri sebagai pengamalan jaran agama Islam tentang pentingnya dilakukan shalat jamaah. Selain itu, masjid berfungsi secara maksimal sebagai wadah komunikasi antara sesama umat Islam. Islam memang

¹⁰⁴ *observasi*, 20 Januari 2018. Dalam pengamatan peneliti, pelaksanaan salat jum'at di masjid tersebut tidak dapat menampung sejumlah jamaah.

¹⁰⁵ Ahmadi (Pengurus PCNU Singaraja), *wawancara*, 14 April 2018.

menganjurkan umatnya melaksanakan shalat wajib lima waktu secara berjamaah. Mereka mendapatkan pahala 27 kali lipat lebih banyak daripada salat sendirian.

Bertambahnya jumlah jamaah menjadi pemikiran dari para pengurus takmir. Mereka memikirkan upaya-upaya pengembangan bangunan masjid di areal tanah di samping bangunan masjid yang merupakan tanah wakaf. Pengurus takmir melakukan musyawarah membahas rencana renovasi pembangunan dan memutuskan melaksanakan perluasan masjid. Mereka membentuk panitia khusus untuk mengurus rencana pembangunan, pengumpulan dana dan pelaksanaan kegiatan pembangunan.

Jamaah setuju menanggung biaya perluasan bangunan dengan cara gotong royong. Jumlah dana yang dibutuhkan tidak terlalu besar sehingga diperkirakan dapat dipenuhi oleh warga Muslim di Singaraja. Mereka sepakat untuk memberikan bantuan dana hingga pembangunan masjid jamik tersebut selesai. Panitia menyusun perencanaan yang matang untuk merealisasikan rencana tersebut, termasuk mengurus ijin bangunan kepada otoritas.

Namun demikian, rencana renovasi masjid tersebut mendapatkan kendala serius. Pihak otoritas desa keberatan memberikan izin renovasi, sebagaimana penjelasan KH. Maksum Amin:

“Pengelola masjid berupaya melakukan pengembangan pembangunan masjid pada sebidang tanah yang terletak di samping masjid. Tanah tersebut merupakan milik masjid dalam bentuk tanah wakaf. Sesuai aturan, kami meminta ijin kepada pihak pemerintah desa. Namun demikian, hingga saat ini, takmir masjid tidak bisa melakukan renovasi karena tidak mendapatkan ijin dari otoritas setempat tanpa alasan yang jelas”.¹⁰⁶

Pemerintah desa tidak memberikan ijin perluasan masjid. Realisasi pengembangan menjadi semakin sulit karena pemerintah Singaraja tidak memberikan ruang bagi pengembangan masjid di daerah tersebut. Padahal dalam aturan undang-undang, masyarakat agama diperkenankan melakukan pengembangan rumah ibadah.

Pengembangan rumah ibadah merupakan kebutuhan setiap umat beragama. Hal itu dijamin oleh

¹⁰⁶ KH. Maksum Amin (Pengurus PCNU Singaraja Periode 2010-2014), *wawancara*, 14 Februari 2018.

pemerintah sebagaimana termuat dalam UUD 1945 pasal 29 ayat 2. Dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa negara menjamin kebebasan beribadah bagi setiap umat beragama sesuai dengan keyakinannya masing-masing. Kebebasan umat beragama dalam menjalankan ibadah sesuai dengan agama dan keyakinannya merupakan hak setiap warga negara. Pemerintah memberikan jaminan seluas-luasnya bagi pelaksanaan hak-hak tersebut di Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Insiden pelarangan perluasan areal bangunan masjid tersebut juga disampaikan oleh Fauzan Ali:

“Ada masjid di Kota Singaraja mau dikembangkan melalui perluasan bangunan karena jamaah semakin banyak. Di sebelah Masjid ada tanah yang cukup luas. Tanah tersebut merupakan tanah sah milik masjid yang akan digunakan untuk areal renovasi. Namun pengambil kebijakan tidak memberi ijin pengembangan masjid sebagaimana dimaksud. Peristiwa tersebut menimbulkan pertanyaan besar karena tanah tersebut telah menjadi milik sah masjid. Bagaimana bisa kami dilarang membangun di atas tanah milik kami. Saya kira itu suatu keanehan yang nyata terjadi”.¹⁰⁷

107 Fauzan Ali (Takmir Musholla AL-Falah Singaraja), *wawancara*, Musholla AL-Falah, 05 Januari 2018

Bagi umat Muslim di Singaraja, alasan penolakan itu tidak jelas dan tidak berdasar. Umat Muslim merasakan adanya keanehan dengan tidak dikeluarkannya izin renovasi masjid tersebut, bukan membangun masjid baru. Mereka berpandangan bahwa kebutuhan pengembangan masjid di areal tersebut mendesak dilaksanakan. Apalagi Masjid Jami' itu telah memiliki tanah wakaf yang telah tercatat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Pemerintah setempat bersikukuh tidak memberikan izin dengan alasan yang sulit diterima oleh akal sehat. Takmir masjid terus melakukan upaya-upaya sesuai dengan aturan yang berlaku agar kebutuhan umat Muslim untuk melaksanakan ibadah dengan khusuk dan seksama bisa dilaksanakan dengan baik. Namun demikian, upaya tersebut terus diusahakan dan diperjuangkan. Umat Muslim di Singaraja merasa mendapatkan perlakuan yang jauh dari rasa keadilan.

Konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Istiqlal meliputi fisik dan pemikiran. Konflik pemikiran terjadi pada saat musyawarah pemanfaatan lahan pekuburan untuk kepentingan umum. Masyarakat Hindu menginginkan aset tersebut dimanfaatkan untuk

kepentingan yang lain jangan sampai kuburan karena berdekatan dengan masyarakat Hindu. Pengurus Pondok Pesantren menginginkan agar tanah tersebut hanya dipakai untuk kepentingan pemakaman warga Muslim. Dalam perkembangannya terjadi adu argumentasi yang cukup keras antara kedua belah pihak.¹⁰⁸

Masing-masing pihak enggan memahami pihak lainnya sehingga pertikaian tidak bisa dihindari. Hal itu merupakan indikasi adanya perhatian yang cukup tinggi terhadap kepentingan diri dan kelompoknya, sehingga berakibat terjadinya konflik. Dalam pandangan Kilman, bahwa apabila perhatian terhadap diri telalu tinggi maka cenderung terjadi kompetisi antara kedua belah pihak. Dengan demikian konflik tidak bisa dihindari dan pasti terjadi.¹⁰⁹

Peristiwa di Pondok Pesantren Istiqlal menunjukkan hal tersebut. Konflik fisik kerap terjadi. Perselisihan terjadi pada saat menjelang pelaksanaan Hari Raya Nyepi. Pada saat itu pihak toko salah mengiri

108 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Jui 2017.

109 Ralph K. Hilman 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.

ogoh-ogoh ke Pondok Pesantren Istiqlal. Kejadian tersebut berakibat fatal. Warga Hindu menyerang Istiqlal karena mengira telah menyembunyikan ogoh-ogoh di Pondok Pesantren sehingga mengakibatkan pelaksanaan Hari Raya Nyepi terganggu.¹¹⁰

Pengurus Pondok Pesantren Istiqlal tentu saja keberatan atas tuduhan tersebut. Mereka menyatakan tidak tahu-menahu dengan adanya ogoh-ogoh di pesantren mereka. Mereka tersinggung karena dituduh menyembunyikan ogoh-ogoh dan dianggap mengganggu pelaksanaan Hari Raya Nyepi. 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.

Konflik terjadi pada tahun 2007. 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

110 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

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.¹¹¹

Demikian juga terjadi konflik seperti Pondok Pesantren Istiqlal, bahwa sangat tampak dengan adanya penolakan berkembangnya pondok Pesantren Bali bina Insani di lingkungan masyarakat tersebut oleh warga setempat bahkan juga dari pihak pemerintah desa sehingga sangat jelas dengan adanya penolakan itu terjadi konflik pemikiran antara pihak pondok Pesantren dengan warga setempat akan tetapi untungnya pihak pesantren mengalah tidak jadi membangun RUSUNAWA sehingga konflik tidak berkepanjangan dan tidak terjadi konflik yang lebih besar.

Tiga tahun silam, perselisihan terjadi saat beberapa menteri APEC datang ke Bali. Mereka

111 KH. Amar Ma'ruf, Dialog MUI.

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.

Beberapa peristiwa di atas memunculkan pandangan sumir terhadap pesantren. Beberapa kalangan memandang pesantren sebagai sarang

teroris.¹¹² Mereka memiliki pemahaman yang kurang tepat terhadap pesantren yang dianggap anti toleran dan anti globalisasi. Selain itu, terdapat beberapa pesantren non-*mainstream* yang terkesan tertutup dan tidak beradaptasi dengan budaya lokal. Mereka disebut memiliki pemahaman Islam yang kaku dan memandang sesuatu yang berbedea dengan mereka sebagai *bid'ah*¹¹³ bahkan dituduh kafir.

Sekitar tahun 2000-an selain konflik antar non-Muslim di Bali juga pernah terjadi konflik antar Muslim itu sendiri tepatnya di Desa Penyabangan yaitu konflik antara Umat Islam dengan Jamaah Ahmadiyah. Gambaran konflik disampaikan oleh KH. Amar Ma'ruf:

“Salah satu orang yang ikut andil dalam peristiwa tersebut adalah saya, karena waktu itu saya salah satu pengurus dalam sebuah pesantren, karena jamaah tersebut akan menjadi bumerang antara umat Muslim non-Muslim, kondisi seperti itulah yang memaksa saya untuk melakukan tindakan agar konflik tersebut tidak bertambah besar. Termasuk

¹¹²Syamsul Ma'arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), xii.

¹¹³Bid'ah adalah perilaku yang tidak dipraktikkan pada masa Nabi dan para Sahabat. Aliran-aliran dalam Islam memiliki persepsiyang berbeda dalam memahami praktik bid'ah. Ada yang lentur dan ada yang ketat. NU termasuk organisasi Islam di indonesia yang memiliki sikap berimbang dalam memahami kearifan lokal sehingga cenderung akomodatif.

konflik yang ada di Pancung di mana warga yang ada di desa tersebut dipaksa harus ikut jajaran Jamaah Ahmadiyah”.

Penuturan KH. Amar Ma'ruf menunjukkan bahwa Jamaah Ahmadiyah di Buleleng mendapatkan penolakan dari masyarakat. Perilaku mereka dianggap mengganggu dan merugikan lingkungan. Masyarakat sekitar merasa keberatan karena dipaksa mengikuti aliran tersebut.

Warga Ahmadiyah memiliki keyakinan yang dipandang bertentangan dengan budaya warga sekitar. Kebiasaan mereka mengganggu ibadah atau hari-hari besar yang diselenggarakan oleh umat Hindu. Mereka melakukan pemaksaan terhadap warga Desa Pancung sehingga rentan menimbulkan kesalah-pahan dalam skala yang lebih massif. Beberapa masyarakat Pancung dipaksa mengikuti aliran Jamaah Ahmadiyah, sehingga MUI turun tangan untuk menyelesaikannya.

Namun demikian, konflik tersebut berlanjut, sehingga MUI Buleleng melakukan upaya-upaya persuasif menyelesaikan peristiwa tersebut. Penyelesaian tersebut memerlukan waktu yang cukup lama

sebagaimana dijelaskan KH. Amar Ma'ruf:

“Selang setahun kemudian MUI bertindak dan melakukan pembinaan dan pada akhirnya mereka kembali pada ajaran Islam yang benar. Namun tidak semua masyarakat mau menerima apa maksud tujuan pembinaan kami, tapi kami dari pihak MUI tidak pernah menyerah, bahkan sampai perkiraan tahun 2001 kami masih melakukan pembinaan sampai ajaran jamaah tersebut benar-benar sudah tidak ada lagi”.¹¹⁴

Penyelesaian konflik di Pancung memakan waktu yang cukup lama dan intensif. MUI melakukan upaya pemahaman dan sosialisasi selama satu tahun. Peristiwa tersebut mereda setelah dilakukan pembinaan dan pemahaman. Salah satu contoh kebersamaan dalam penyelesaian konflik sebagaimana diungkapkan dalam kasus Kampung Yehbiu. Menurut KH. Amar Ma'ruf penyelesaiannya dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan beberapa komponen, sebagaimana penjelasannya berikut ini:

“Selain itu juga mendekati pejabat pemerintah sesuai dengan klasifikasi konflik (perbekel, camat, bupati dan gubernur) tergantung dari dimensi konflik. Seperti penyelesaian di kampung Yehbiu sifatnya lokal saja. Jadi,

114 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

lingkup desa dan babinsa serta kamtibmas kemudian pernah juga perusahaan mau membangun ternyata berakibat sumurnya payau sehingga pihak masyarakat marah dan mau mendobrak perusahaan, tapi bapak kiai juga dilibatkan dalam penyelesaian hal tersebut”.¹¹⁵

Upaya tersebut menghasilkan sesuatu yang maksimal. Masing-masing pihak yang berkonflik memahami permasalahan dan bertekad menyelesaikan masalah.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa masyarakat Muslim berupaya menampilkan budaya Islam di Bali sebagaimana acara masyarakat syariah dan Bali bersalawat yang diselenggarakan di Kabupaten Tabanan dan Bedugul. Dua kegiatan tersebut kurang mendapatkan respon positif dari sebagian kecil masyarakat. Mereka merasa keberatan dengan penampilan kegiatan berbau keislaman. Mereka menengarai bahwa kegiatan tersebut merupakan bentuk islamisasi yang dapat mengganggu keberadaan mereka. Sebagaimana disampaikan KH. Ketut Imaduddin Djamal, pandangan tersebut tidak memiliki alasan kuat karena

115 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

dilaksanakan di perkampungan Muslim dan tidak mengganggu pemeluk agama lainnya.

Pondok pesantren di Bali menyelenggarakan pengajian Al-Qur'an dalam bentuknya yang paling mendasar. Kiai mengajarkan metode baca tulis Al-Qur'an secara tradisional. Kegiatannya dilaksanakan pada sore hari sepulang sekolah.¹¹⁶ Beberapa pondok pesantren rintisan menyelenggarakan kegiatan tersebut setelah shalat maghrib berjamaah. Kegiatan itu diikuti oleh santri mukim maupun santri *kalong* (santri yang ditinggal di rumah bersama orang tuanya namun mengaji Al-Qur'an di salah satu pondok pesantren).

Sistem madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang berafiliasi ke Kementerian Agama. Kehadiran madrasah merupakan solusi atas dikotomi pendidikan pesantren dan pendidikan umum. Madrasah menjadi jalan tengah, dimana generasi Muslim diharapkan dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dengan basis keimanan dan ketaqwaan yang mantap. Pondok pesantren di Bali menyelenggarakan sistem madrasah ibtidaiyah,

¹¹⁶ *observasi*, 10 Januari 2018

tsanawiyah, aliyah dan juga madrasah diniyah.¹¹⁷

Sejak tahun 2000-an, pondok pesantren di Bali menyelenggarakan sistem sekolah, yaitu Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan juga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).¹¹⁸ Pondok pesantren di Bali menerima sistem sekolah masuk ke pondok esantren karena adanya keinginan dari masyarakat untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi berbasis keimanan dan ketaqwaan.

Pondok pesantren di Bali juga membekali para santri dengan *life skill* berupa keterampilan-keterampilan dasar agar bisa berperan secara mandiri di tengah-tengah masyarakat. Pondok pesantren melatih beberapa keterampilan kepada para santri seperti keterampilan menjahit, mencukur, memahat dan juga ketrampilan berbasis teknologi HP maupun komputer.¹¹⁹ Beberapa keterampilan tersebut diberikan oleh pondok pesantren untuk membekali para santri dengan kemampuan vokasional sehingga memiliki

117 *Observasi*, 02 Februari 2018

118 Kabid Pekapontren Kemenag Bali, *wawancara*, 18 Januari 2018.

119 Kasi Pekapontren Kemenag Buleleng, *wawancara* 20 Januari 2018.

kemandirian dalam bidang ekonomi.

Program pondok pesantren di Bali dikendalikan oleh kiai. Kiai mengembangkan materi ajar di pondok pesantren dengan berbagai materi keagamaan, seperti aqidah, akhlak, Al-Qur'an dan tafsirnya, ilmu hadits, ilmu-ilmu akhlak dan fiqh.¹²⁰ Selain itu juga diajarkan tentang materi sejarah keislaman yang termuat dalam berbagai literatur keislaman. Sumber keilmuan pondok pesantren di Bali juga mengacu kepada kitab-kitab kuning seperti *Fathu al-Qarib*, *Fathu al-Mu'in*, *Ta'lim al-Muta'allim*, *Riyadu al-Shalihin* dan lain-lain.

Kiai pendiri dan pengasuh merupakan alumni pondok pesantren di Jawa maupun Lombok. Mereka rata-rata belajar agama di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Pondok Pesantren Liroboyo Kediri, Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, Pondok Pesantren di Lombok Nusa Tenggara Timur¹²¹ dan lain-lain.¹²² Setelah pulang ke masyarakat mereka memiliki cita-cita untuk mengembangkan Islam di Pulau Dewata.

¹²⁰ Kabid Pekapontren Provinsi Bali, *Kurikulum dan Perkembangan Pondok Pesantren*, 17 Juni 2017.

¹²¹ Yuli Saiful Bahri, *wawancara*, 15 Januari 2018.

¹²² KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 20 Februari 2018.

Cita-cita tersebut dikonsultasikan dengan para kiai di pondok pesantren asal.

Kiai melakukan upaya-upaya penting dalam menyelesaikan konflik-konflik tersebut. Salah satunya dengan melakukan bimbingan secara internal dan eksternal. Bimbingan tersebut dilaksanakan secara intensif dan sesuai dengan kondisi sasaran. Kiai memerhatikan hal substansial dan formal untuk tercapainya tujuan. Hal ini sebagaimana terurai dalam data-data wawancara kepada Pengelola Pondok Pesantren Istiqlal dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani.

B. Upaya Kuratif pada PP. Istiqlal

Pada bagian ini dikemukakan bimbingan dan prakarsa kiai dalam menangani konflik horizontal antar pondok pesantren Istiqlal Buleleng Bali dengan masyarakat sekitar pondok pesantren. Konflik tersebut terjadi secara horizontal mencakup beberapa aspek sebagai pemicu.

1. Bimbingan Kiai

Tindakan dalam bimbingan penyelesaian konflik adalah suatu kegiatan untuk membantu

masyarakat dalam proses resolusi konflik pesantren dengan masyarakat. Jadi bimbingan itu tidak hanya dilakukan di Pesantren saja tetapi bimbingan konflik juga harus dilakukan terhadap masyarakat atau di luar pondok pesantren. Tujuan adanya bimbingan di luar Pesantren yaitu agar kiai bisa mengatasi konflik ketika sewaktu-waktu terjadi di pesantren antara pesantren dengan masyarakat.

- **Bimbingan extern Pesantren**

Bimbingan terhadap masyarakat luar pesantren sangat strategis dalam mencegah konflik, dengan pendekatan menggunakan negosiasi dan mediasi kadang kala menggunakan orang lain seperti tokoh adat, aparat pemerintah, dan kiai untuk memberikan ceramah dan perdamaian; Agama Hindu mengajarkan *Tat Twam Asi*, yaitu sikap welas asih terhadap sesama umat manusia. Ajaran tersebut ditopang oleh adanya kepemimpinan Astabrata yang diterapkan dalam budaya komunitas Hindu. Ajaran *Tat Twam Asi* mengajarkan manusia untuk senantiasa evaluasi diri, bahwa kalau dirinya merasa sakit ketika disakiti, maka tidak boleh menyakiti yang lainnya. Apapun alasannya, perdamaian dan kedamaian antara umat beragama harus terus

dilestarikan di bumi Indonesia dan tidak boleh digantikan dengan sikap kekerasan yang membabi buta.¹²³ contoh konkret tentang ikhtiar meningkatkan rasa persaudaraan atas nama umat manusia. Sekat-sekat SARA harus senantiasa dikesampingkan untuk terciptanya tata kehidupan yang damai, tenteram dan penuh kebersamaan.

Kerukunan dan keharmonisan hidup menjadi tujuan utama pelaksanaan kegiatan bernuansa kerukunan. Peristiwa konflik yang terjadi ternyata bertentangan dengan ajaran agama apapun, baik Islam, Hindu maupun Budha. Kenyataan ini tentunya mendatangkan keprihatinan bagi umat beragama di Indonesia. Banyaknya peristiwa konflik tentu saja bertentangan dengan ideal ajaran dan nilai-nilai keagamaan. Ajaran agama hendaknya menjadi inspirasi untuk menghadirkan kerukunan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Tindakan kiai dalam menengani konflik horizontal antara muslim dan non muslim, kiai dan tokoh masyarakat lain setiap bulan puasa romadhan aktif

¹²³ Observasi, 15 Oktober 2018 di Pegayaman

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..¹²⁴ 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

¹²⁴ Observasi, *Buka bersama antar tokoh di kantor camat, 9 mei 2018*

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 mengenal ajaran sebab dan akibat. *Hal jaza al-ihsan illa al-ihsan*. Dengan demikian ada ajaran kausalitas”.¹²⁵

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

¹²⁵ Observasi, kegiatan pentas seni di pemuteran, 8 April 2019

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.¹²⁶ Kegiatan Buka bersama antar tokoh (ngejot)

Ketika bimbingan kepada masyarakat Hindu kemudian masyarakatnya benar-benar menta'ati 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

¹²⁶ Observasi, *Kegiatan Buka bersama antar tokoh*, 10 Mei 2019

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.

- **Bimbingan intern Pesantren**

Terjadinya gejolak di pesantren maupun masyarakat sekitar mendapatkan perhatian serius dari. Menyikapi hal tersebut, kiai melakukan upaya-upaya resolusi konflik dengan melakukan bimbingan, sebagaimana dinyatakan oleh KH. Amar Ma'ruf:

“Memberikan bimbingan itu wajib bagi seorang tokoh/kiai. Itu tidak hanya punya kewajiban di dalam lembaga saja tapi kiai juga memiliki panggilan jiwa dalam mengatur semua umat agar hidupnya teratur supaya selamat di dunia dan akhirat kelak. Banyak sekali para kiai yang sering diundang untuk berceramah hakikatnya umat supaya sesuai dengan jalan yang diridhai Allah jangan sampai bercerai berai dalam hidup bermasyarakat termasuk juga umat yang hidup berdampingan dengan umat lain”.¹²⁷

127 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 15 Januari 2019.

Bagi KH. Amar Ma'ruf, bimbingan merupakan kewajiban yang harus ditunaikan sebagai seorang Muslim. Bimbingan dilakukan agar kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara mengalami keteraturan. Bimbingan dilakukan juga dengan niat untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Sebagai seorang Muslim, dia menyadari adanya perintah untuk menjaga persatuan dan kesatuan dan tidak bercerai berai. Disadari bahwa bersatu meneguhkan, sementara bercerai berai meruntuhkan. Dengan demikian bimbingan kiai didasari oleh ajaran agama Islam untuk menjaga kesatuan dan perdamaian sebagai modal dasar pembangunan.

Bimbingan dilaksanakan secara istiqamah. Hal itu diberikan bukan hanya ketika terjadi konflik. Lebih jauh dari itu dilakukan sebagai bagian dari tugas profetik kiai. Tentang hal ini, KH. Amar Ma'ruf menjelaskan:

“Bimbingan juga dilakukan tidak hanya dalam resolusi konflik saja, akan tetapi kiai itu seringkali melakukan bimbingan dengan mencegah konflik yang sering terjadi di masyarakat karena modal utama dasar ulama adalah sebagai *warasat al-ambiya'*. Bahkan hadits utama rasul adalah memperbaiki akhlaq.

Ketika akhlaq kita baik siapapun mau berteman, bersaudara dan bertetangga bahkan banyak yang tertarik untuk menjadikannya sebagai pegawai, karyawan bahkan dijadikannya menjadi pimpinan”.¹²⁸

Bimbingan dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik. Bimbingan persuasif tetap terus dilaksanakan meskipun tidak ada konflik, sedangkan penyelesaian diberikan setelah meletusnya suatu konflik.

Dengan mengacu kepada hadits, kiai menyatakan tentang pentingnya akhlak dalam kehidupan bermasyarakat. Apalagi, masyarakat majemuk. Berdasarkan hadits tersebut akhlak merupakan misi utama kehadiran Rasulullah SAW. bagi umat manusia. Hal ini menunjukkan arti penting dan strategis akhlak dalam menyelesaikan konflik. Perangai yang baik dapat meredam, menyelesaikan dan mengatasi konflik.

Bimbingan didasari oleh kesadaran kolektif untuk mempersempit ruang gerak konflik dan upaya untuk menghadirkan kehidupan masyarakat yang damai.

¹²⁸ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

Pernyataan tersebut senada dengan penjelasan KH. Amar Ma'ruf:

“Tujuan *pertama*, untuk mengatasi konflik-konflik yang terjadi agar tidak tambah melebar dan membesar. *Kedua*, untuk mempersempit dan memperkecil konflik. Dengan memberikan bimbingan ke internal kita, pengurus, santri, dan warga masyarakat pesantren dan pihak-pihak yang memang terjadi konflik itu. Tujuan tersebut mendasari kami dalam penyelesaian konflik. Kami yakin bahwa damai itu indah”.¹²⁹

Perspektif di atas menunjukkan bahwa kiai memiliki tujuan yang mulia untuk menghadirkan kedamaian di Bali. Pernyataan kiai mengindikasikan kegigihannya untuk mengurangi dan memperkecil potensi-potensi konflik yang ada di tengah-tengah masyarakat sebagai konsekuensi hidup bersama.

Pendekatan kepada tokoh-tokoh adat juga dilakukan. Hal itu sebagaimana dilakukan kepada bapak Simar selaku pemangku kepentingan masyarakat Hindu. Pada saat yang sama, juga dilakukan komunikasi dan sinergi dengan aparat pemerintah, seperti TNI dan Kepolisian. Kiai memberikan perspektif mengenai

¹²⁹ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

akibat-akibat yang pasti timbul sebagai akibat dari terjadinya konflik horizontal. Hal ini sesuai dengan pernyataan berikut:

“Yaitu mencoba mendekati tokoh-tokoh Muslim seperti bapak Simar memberikan pengertian tentang resiko berkonflik dan bersinergi dengan pemerintah setempat maupun penegak hukum (TNI dan kepolisian). Pemerintah menengahi pengusiran umat Muslim untuk menghilangkan jejak umat Muslim di sana. Dengan melakukan sinergi tersebut peristiwa konflik dapat ditangani dengan baik”.¹³⁰

Bimbingan kiai bersama pemerintah dan aparat hukum dan keamanan menunjukkan bahwa penyelesaian konflik oleh kiai dilakukan secara sinergis. Kehadiran pemerintah menunjukkan kepeduliannya terhadap kehidupan yang damai. Mereka menyadari bahwa peran serta masyarakat. Dalam hal ini, kiai memiliki arti penting dalam kehidupan demokrasi di Indonesia. Perspektif kiai dalam resolusi konflik telah menginspirasi pemangku kepentingan baik adat maupun pemerintah untuk ikut aktif mewujudkan kedamaian di Indonesia.

Penyelesaian konflik tidak hanya dengan

130 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

wacana tentang demokrasi maupun nilai-nilai perdamaian. Bimbingan untuk penyelesaian konflik harus dilakukan secara konkret, persuasif dan langsung untuk menghasilkan kesalingpahaman antara pihak-pihak yang berkonflik. Terbukti, metode bimbingan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap penyelesaian konflik. KH. Amar Ma'ruf memaparkan:

“Seorang tokoh atau kiai yang memiliki relasi banyak maka selalu terlibat dalam penyelesaian dalam konflik yang ada di daerah. Saya sendiri seperti kasus horizontal juga antara kelompok Muslim dan Kristen yang secara diam-diam mengadakan peribadatan. Bimbingan secara persuasif dan *door to door* (dari rumah ke rumah) dengan mengedepankan aturan yang ada dan pendekatan persuasif untuk memberikan pemahaman agar tidak selalu terjadi kesalahpahaman”.¹³¹

Kebersamaan semua pihak dalam menyelesaikan konflik mutlak diperlukan. Pemerintah, aparat keamanan dan tokoh masyarakat harus bersinergi dalam menjaga keutuhan bangsa dan negara Indonesia. Keterlibatan mereka akan semakin memperkokoh persatuan dan kesatuan yang menjadi prinsip dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Keterlibatan

131 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

semua pihak akan semakin mempercepat memulihkan keadaan. Kebersamaan merupakan upaya sinergis sehingga bentuk-bentuk konflik tidak meluas. KH. Amar Ma'ruf menambahkan:

“Paling tidak bersama-sama karena masing-masing pasti punya persoalan kemudian tetap melibatkan penegak hukum (TNI dan Polisi) dan aparat pemerintah setempat seperti pendekatan persuasif kepada pemerintah ini sangat lebih efektif. Kemudian juga mendekati tokoh-tokoh adat, KUA, MUI kecamatan maupun kabupaten bahkan provinsi) agar bersinergi dengan aparat keamanan (Kamtibnas, Babinsa, Polsek, Koramil, Kapolres, Kodim, Kapolda dan Kodam). Kebersamaan sangat penting dalam penyelesaian konflik. pihak pemerintah dan aparat keamanan memiliki peran penting dalam upaya penyelesaian konflik. Mereka juga harus terlibat aktif dalam memberikan bimbingan”.¹³²

Kiai berpandangan bahwa menghadirkan kehidupan yang damai adalah panggilan jiwa. Pendapat tersebut sangat penting karena menunjukkan adanya kepedulian yang tinggi terhadap adanya kedamaian dalam hidup di masyarakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan KH. Amar Ma'ruf:

132 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 22 Januari 2019.

“Panggilan jiwa sebagai kiai atau sebagai orang tua di kementerian agama untuk menyelesaikan permasalahan konflik bersama-sama dengan pemerintah di kementerian agama dalam bentuk massal. Artinya penyelesaian dalam bentuk tim kerja. Pembinaan di masjid juga pernah dilakukan, tapi pembinaan untuk umat Muslim”.¹³³

Dengan demikian, terdapat tim kerja dalam penyelesaian konflik. Tim tersebut bekerja sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing. Tidak ada masalah kecil kalau dibiarkan, dan tidak ada masalah besar jika dihadapi secara bersama-sama.

Bimbingan tidak hanya diberikan secara lisan, namun juga tindakan, yaitu menjadi mediator pihak-pihak yang terlibat konflik. Dalam hal ini, kiai menjadi pihak ketiga yang berusaha memberikan solusi atas pertikaian yang terjadi. Bimbingan yang diberikan oleh kiai mengarah kepada terwujudnya perdamaian di tengah-tengah masyarakat. Kerukunan dan saling menghargai merupakan prinsip utama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Tanpa kerukunan dan penghargaan kehidupan di masyarakat

133 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*.

akan diliputi dengan pertikaian. Perdamaian dan penghargaan merupakan *maqasid* dalam kehidupan bermasyarakat. Untuk itulah bimbingan memiliki arti penting dalam mencapai prinsip tersebut. Pernyataan tersebut selaras dengan pernyataan KH. Amar Ma'ruf:

“Selalu saya sampaikan kepada mereka tentang pentingnya hidup rukun, menghargai selalu saya sisipkan perkataan itu, bahkan teman-teman guru juga sesama temen gurunya di sekolah, pejabat kecamatan juga sesama pejabatnya bahkan di desa juga seperti itu para pegawainya sama-sama menyampaikan, enaknyanya hidup rukun dan damai karena kita sama-sama memiliki *maqasid* atau visi yang sama. Pengarahan secara intensif di semua lini itu pasti lebih mengenai kepada masyarakat”.¹³⁴

Bimbingan kepada masyarakat diberikan agar mereka memiliki pandangan, sikap dan perilaku yang mendamaikan. Bimbingan kiai diarahkan agar mereka memiliki akhlak yang baik sehingga menghargai orang lain sebagaimana dia ingin dihargai. Bimbingan kiai dilakukan secara terpadu antara ucapan, tindakan dan keterlibatan. Kiai memberikan dan menjadi contoh teladan tentang kehidupan yang damai dan saling menghormati. Kiai mengkoordinasikan penyelesaian

134 KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 25 Januari 2019.

konflik dengan pihak-pihak terkait dan kompeten.

2. Prakarsa Kiai

Dalam perkembangan berikutnya, pondok pesantren di Bali menyelenggarakan pendidikan madrasah. Terkait hal ini KH. Amar Ma'ruf menyampaikan:

“Ya...pondok pesantren di Bali harus memiliki daya saing dalam rangka mendapatkan apresiasi dari masyarakat. Untuk itulah, kami mendirikan berbagai lembaga pendidikan untuk mengembangkan sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren. Keberadaan sistem madrasah mulai dari tingkat dasar hingga lanjutan juga diselenggarakan untuk menopang tujuan dari pada para santri dan masyarakat”.¹³⁵

Gambar 4.1

**Kebersamaan antar tokoh Muslim, Hindu,
Kristen dan Budha¹³⁶**

¹³⁵ KH. Amar Ma'ruf, *wawancara*, 16 Juli 2017.

¹³⁶ Observasi, 08 April 2019 Desa Pekraman Pemuteran



Pesantren di Bali menghadapi berbagai masalah sosial dengan masyarakat sekitarnya. Masalah yang muncul seperti kenakalan remaja, adat istiadat dan juga ritual keagamaan. Pesantren berpikir menangani masalah tersebut melalui lembaga khusus. Sehubungan dengan masalah sosial yang dihadapi, pesantren merencanakan adanya bidang khusus yang menggeluti bidang tersebut. Ini bukti nyata bahwa pondok pesantren memiliki kepedulian terhadap masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat. Pondok pesantren menyadari adanya penyakit sosial yang menimpa masyarakat. Agus menjelaskan:

“Bidang sarana dan dana menangani pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan dan rehabilitasi sarana/fasilitas lembaga/badan sosial dan ekonomi, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan pelaksanaan

pembangunan sarana dan fasilitas lembaga/badan sosial ekonomi, Pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha penggalan dan pengelolaan dana lembaga sosial dan ekonomi dan Penggalan sumber-sumber dana pembiayaan Biro Sosial”.137

Sayangnya, banyak kaum non-Muslim yang menyeragamkan semua Muslim sebagai teroris. Lembaga pendidikan seperti pondok pesantren juga dianggap sarang teroris. Pemahaman tersebut mereduksi ajaran Islam sebagai rahmat bagi sekalian alam. Kejadian Bom Bali I, II dan III telah menggerus pandangan positif warga Hindu Bali dalam memahami budaya Islam. Sikap tersebut harus direhabilitasi dengan adanya dialog antariman untuk memahami ajaran agamanya dengan baik. Kesalahpahaman bisa muncul akibat kurang memahami terhadap suatu ajaran agama, sebagaimana dijelaskan Arjiman:

“Kemenag Provinsi Bali melakukan sosialisasi memberikan informasi mengenai Islam sebagai rahmat (wujud kasih sayang), memberikan kenyamanan dan kedamaian. Pelaku bom adalah oknum, sehingga hal ini perlu penyamaan

137 Ustadz Agus, *wawancara*.

persepsi melalui sosialisasi secara intensif dari berbagai otoritas untuk menyamakan *mindset* (cara berpikir). Karena kita yakin semuanya bisa dirukunkan”.¹³⁸

Pemahaman mengenai Islam moderat memang mengemuka pas terjadinya Bom Bali I, II dan III. Berbagai kalangan memberikan penjelasan yang memadai tentang esensi ajaran Islam dalam kaitannya dengan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Yang terpenting adalah menghadirkan Islam sebagai rahmat bagi sekalian alam.

C. Upaya Kuratif pada PP. Bali Bina Insani

1. Bimbingan Kiai

Dalam pandangan Pengasuh Pondok Pesantren Istiqlal, bimbingan merupakan esensi dakwah. Hal itu dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan. Sebagaimana disinggung di atas, bimbingan yang diberikan Pondok Pesantren Bali Bina Insani bersifat persuasif. Mereka menerapkan sikap dan perilaku toleran dalam kehidupan sehari-hari, baik ada konflik

¹³⁸ Arjiman, *wawancara*.

maupun tidak. Bimbingan sebagaimana dimaksud dinyatakan langsung oleh KH. Ketut Imaduddin Djamal:

“Makanya saya tidak mengharap bantuan dari mereka tapi pondok kami tidak diganggu saja sudah sama dengan dibantu. Saya itu tidak berpikir ditengah-tengah seperti. Saya tidak berpikir menyelesaikan masalah ketika ditengah-tengah ada masalah, sebab seperti dalam pemadam kebakaran baru datang ketika sudah api berkobar baru datang setelah bangunan sudah habis *duit, duit, duit* (uang) kayak gitu. Saya berangkatnya bukan ketika terjadi konflik, sudah habis bangunannya pemadamnya baru datang”.¹³⁹

Tindakan preventif dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik. pengurus dan santri terus dibekali dengan pengetahuan dan pengalaman langsung tentang cara hidup bersama orang yang lain yang memiliki perbedaan karakter maupun SARA. Kiai menerapkan dan mengajarkan cara hidup berdasarkan ajaran Islam *rahmatan lil alamin*. KH. Ketut Imaduddin Djamal mengungkapkan:

“Saya tidak berpikir begitu tapi saya berangkatnya bukan ketika terjadi konflik atau yang sifatnya preventif tapi di interen saya selalu memberikan *wacane* (Bali), pembelajaran

139 KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*, 10 Januari 2019.

dan bimbingan pendidikan kepada mereka baik pengurus, ustadz, santri dan masyarakat saya ajak mereka bahwa kita ini beragama yang *rahmatan lil alamin* dalam praktek-praktek sehari-hari zaman Rasulullah SAW. sudah dilakukan dan tidak sekedar konsep saja”.¹⁴⁰

Bimbingan diberikan dengan berpegang pada integritas yang tinggi, yaitu kesatuan antara ucapan dan perbuatan. Berdasarkan data tersebut, kiai membimbing masyarakat dengan mengikuti Rasulullah SAW. kiai mempraktikkan kehidupan toleransi dengan cara hidup saling menghargai meski ada perbedaan agama.

Secara eksternal, bimbingan dilakukan dengan cara melakukan komunikasi secara intensif dengan masyarakat sekitar. Komunikasi dilakukan kepada semua lapisan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan data berikut. KH. Ketut Imaduddin Djamal menjelaskan:

“Kemudian, bimbingan yang eksteren saya selalu membangun komunikasi dalam bimbingannya. Beberapa kali terjadi konflik walaupun tidak terlalu besar, tapi masih bisa diselesaikan dikarenakan sudah membangun komunikasi jauh-

¹⁴⁰ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

jauh hari sebelumnya dan sebelum ada baubunya letupan konflik terjadi. Ketika ada orang Hindu meninggal, saya pasti datang dengan istri saya membawa beras dengan membawa kain putih. Dan saya juga berpakaian adat, kawinan saya pasti datang dengan istri”.¹⁴¹

Dengan demikian, komunikasi tidak hanya dilakukan ketika terjadi konflik. karena hal itu akan terjadi kontra produktif, misalnya ketika ada warga yang meninggal dunia, kiai datang melayat dengan membawa beras dan kain putih. Selain itu, kiai juga mendatangi warga yang mengadakan pesta pernikahan.

Kiai membangun hubungan kultural dengan masyarakat sekitar. Mereka sering mengundang kiai untuk datang ke acara yang mereka selenggarakan. Kiai juga datang ketika mengetahui bahwa ada masyarakat yang memiliki acara, meski tidak diundang. Hal ini sesuai dengan data di bawah ini. KH. Ketut Imaduddin Djamal menceritakan:

“Andaikata saya tahu ada acara tapi saya lupa tidak diundang saya tetap datang menghadiri pesta perkawinan tersebut ketika mereka ada rapat di Banjar dinas, saya juga hadir mengikuti

141 KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

rapat dengan Kepala Desa. Kenapa saya lakukan semua karena ituantisipasi jangan-jangan kita kena konflik”.¹⁴²

Mengacu kepada caritas di atas, kiai membangun hubungan yang erat dengan masyarakat sekitar. Dengan demikian, bimbingan kiai dilakukan dengan memberikan teladan melalui bukti perilaku yang nyata.

Kiai berasal dari Bali. Dia keturunan Bali asli sehingga mempraktikkan budaya Bali sejak usia dini. Kondisi tersebut memberikan manfaat yang besar bagi pertumbuhan dan pemahaman budaya masyarakat Bali. Sebagai Muslim, kiai menguasai ajaran agama Islam. Dia mempraktikkan akhlak yang baik dalam kerangka kehidupan bermasyarakat, tanpa membeda-bedakan manusia menurut SARA. KH. Ketut Imaduddin Djamal menyampaikan:

“Pertama saya merasa saya orang Bali asli. Dengan demikian, saya tahu karakteristik orang Bali. Dengan cara macam apa kita bisa *menyama braya*. Saya tahu itu salah satunya tadi itu. Disamping itu berangkat dari nass-nass agama kita untuk mengajarkan untuk berbuat baik pada

¹⁴² KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

siapapun juga. Bahkan diajarkan kepada kita kalau ada orang melakukan keburukan balas dengan kebaikan orang umpamanya memusuhi kita balas dengan kebaikan bikin dia bersahabat dengan kita kita punya sesuatu *ya* kita kasih biar dia *gak* musuhi kita lagi”.¹⁴³

Islam mengajarkan untuk membantu sesama manusia yang sedang dalam masalah. Ajaran Islam memerintahkan untuk menjenguk orang sakit meski dia tidak senang kepada kita. Suatu saat, orang yang meludahi Rasulullah SAW. sakit, namun Beliau menjenguk pertama kali sebelum teman-teman yang menyuruh mengganggu Rasulullah datang. Hal tersebut mendatangkan simpati sehingga tertarik masuk menjadi Muslim. Hal ini sebagaimana ungkapan KH. Ketut Imaduddin Djamal berikut:

“Asal dari agama kita banyak kenapa rasul itu apa namanya betapa perhatiannya justru orang yang paling benci ketika dia sakit siapa *sih* yang *ngobatin* (mengobati)? Ya.. Rasul SAW. orang yang paling dibenci sehingga selalu saja diludahi. Ini ketika dia sakit orang yang selalu sangar kepada Nabi itu justru nabilah orang pertama yang *nengokin* (menjenguk) si bapak yang memusuhi Nabi. Jadi yang saya pandang itu kebutuhan-kebutuhan umat manusia untuk kebaikan”.

¹⁴³ KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

Kiai memerhatikan kebiasaan-kebiasaan yang berkembang di masyarakat. Dia peduli terhadap kegiatan-kegiatan masyarakat sekitar. Suatu saat ketika diundang pecalang tanpa undangan. Undangan tersebut dipenuhi meski bersamaan dengan kegiatan lain yang cukup penting. Dia tetap berprasangka baik. KH. Ketut Imaduddin Djamal menambahkan:

“Salah satu contoh kemarin saya ngecek kepada ketua pecalang ada undangan panitia acara besok. Saya *gitukan* undangan napi (Bali: apa) pak kiai? katanya ketika dia tidak tahu ada acara ooo... *gini aja ya* besok diajak *bareng* dua tiga orang kesini. Besok ada acara opsi apa itu opsi dan sebagainya. Tadi pagi saya cek sudah jam 7 pecalangnya sudah pakai pakaian pecalang tanpa undangan dan sebagainya hanya saya pesan lisan saja lupa mungkin panitia mengundang mereka tapi mereka datang tadi saya cek Kepala-kepala Desa tidak datang. Entah kenapa tidak datang mungkin ada kesibukan tadi saya cek”.¹⁴⁴

Kiai bersikap rendah hati. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dipandang sebagai kesederhanaan. Bimbingan kiai mencakup kebiasaan-kebiasaan hidup karena merupakan perilaku sehari-hari. Hal itu disebut

144 KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

sebagai pendekatan kultural yang ternyata mendapat respon secara positif, terutama dari warga Hindu. KH. Ketut Imaduddin Djamal mengemukakan alasannya:

“Sederhana yang saya lakukan, tapi menurut orang lain luar biasa. Sederhana dimata saya tapi luar biasa terhadap orng lain. Ada lagi pendekatan secara kultural 11 tahun yang lalu saya ada keinginan dan berinisitif untuk mengajar *ta’limul muta’allim* dengan *targhibu wat tarhib* dengan menggunakan bahasa Bali. Kata pengantarnya dari mereka. Saya hanya inisiatif mengajar begitu tapi ternyata respons positif dari masyarakat Hindu sangat luar biasa”.

Hal yang menarik dari sosok kiai adalah sikap terbuka terhadap perbedaan. Kiai mengangkat sekretaris berasal dari orang Hindu. dia tidak mepermasalahkan perbedaan agama, namun profesionalitas. Hal ini penjelasannya berikut:

“Bahkan dari sejak awal saya mendirikan pesantren ini. Saya merekrut sekretaris itu orang Hindu B Dewa Veri (dia sekretaris saya) namanya sampai saat sekarang ini dibenak saya tidak pernah ada perbedaan sedikit pun antara saya dengan mereka dan antara Muslim dan non Muslim. Di benak saya dia adalah saya dan saya

adalah dia. Tidak bahaya dengan semua dari Hindu”.¹⁴⁵

Hubungan di antara mereka terjadi dari hati ke hati. Hubungan mereka berlangsung hingga saat ini meski B Devi sudah menempati posisi lainnya. Namun demikian, diantara mereka masih memiliki kedekatan emosional yang sangat kuat.

Dalam membimbing masyarakat, kiai menggunakan metode *tasamuh* dan *tawassut*. Kiai menempuh dan memilih jalan tengah yang terbaik dan beresiko kecil. Metode tersebut disesuaikan dengan potensi dirinya. Hal ini sebagaimana ungkapannya berikut:

“Biasanya kalau metode adalah sesuatu yang sudah dirumuskan tapi saya tidak punya rumusan dan metode saya kembalikan kepada saya punya empiriknya saja. Saya melakukan begitu kebutuhan saya dan kebutuhan pondok pesantren dan kebutuhan agama kebetulan agama kita mengajarkan *tasamuh* (toleran) mengajarkan *tawassut* (moderat) dan toleran”.

Metode *tasamuh*, *tawassut* dan toleran digunakan kiai untuk mendekati masyarakat. Metode

145 KH. Ketut Imaduddin Djamal, *wawancara*.

tersebut terbukti efektif jika ditilik dari perkembangan pondok pesantren dan respon respon masyarakat terhadap pondok pesantren Bali Bina Insani.

“Semua saya kembalikan kepada diri kita sendiri ketika kita sudah berangkat dari positif. Maka hasilnya pun akan positif kalau negatif hasilnya pun akan jelek. Misalkan kita kumpul dengan orang Hindu dan kita ingat bahwa mereka makan babi. Tempat ibadahnya dia ke pura kita ke masjid dan agamanya beda dengan kita. Mereka Hindu dan kita Muslim maka otomatis kita merasa risih kumpulnya bahkan melihatnya saja risih dan jijik, tapi kalau berangkatnya kita dari positif”.¹⁴⁶

Berdasarkan data tersebut kiai menerapkan metode berpikir positif terhadap kenyataan empirik yang ditemui. Kiai meyakini bahwa pemikiran negatif mendatangkan energi yang jelek sehingga berdampak terhadap perkembangan pondok pesantren dan masyarakat.

“Di benak saya walaupun saya *gak* paham toleransi, pluralisme tapi dilapangan sudah seperti itu, maka hidup saya bertambah ringan dan tidak ada beban. Saya lahir dan besar di Bali. Satu suku sementara agama tidak melarang kita berteman bahkan disuruh mengenal sesamanya,

146 KH. Ketut Imaduddin DjamaI, *wawancara*.

disuruh mengerti terhadapnya. Hal itulah yang menyebabkan kita menjadi rukun satu dengan lainnya”.

Data-data di atas menunjukkan bahwa toleransi, pluralisme memiliki arti penting dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Keduanya dapat mendorong kehidupan harmonis antar warga, sehingga menjadi modal pembangunan. Toleransi dan pluralisme tidak bisa dihindari karena merupakan takdir dan kekayaan kultural masyarakat Indonesia. Dengan demikian, perbedaan merupakan hal yang tidak terelakkan.

Bimbingan kiai meliputi langkah-langkah strategis dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kemajemukan dan NKRI. Kiai memiliki perhatian besar terhadap kerukunan dan penghargaan yang besar antara satu warga dengan lainnya, antara satu kelompok dengan lainnya.

“Saya selalu siap berbuat yang terbaik kepada mereka agar mereka tidak berbuat yang bermacam-macam. Saya berusaha tidak mau mengecewakan mereka dan saya tidak mau membuat mereka tersinggung. Saya selalu terbuka buat mereka, dan saya selalu diam dan santai di depan

pesantren ketika ada masyarakat yang lewat”.¹⁴⁷

Penghargaan kiai terhadap warga masyarakat sekitar terlihat dari kemauannya untuk menerima dan berbicara dengan masyarakat. Kebiasaan itu membuat pesantren diterima dan dikagumi oleh masyarakat, karena mereka merasa dihargai.

Kiai menyapa dengan berbicara kepada masyarakat tentang kehidupan sehari-hari. Dia bersikap santun kepada siapapun yang mampir dan bermaksud tahu tentang keadaan pondok pesantren. Hal ini sebagaimana diungkapkan kiai:

“Saya sapa mereka dengan santun, diajak mampir ke kantor pesantren. Saya ajak masuk kantor MTs. Dan saya ajak main ke kantor Aliyah. Saya ajak mereka memiliki. Kantor ini juga milik masyarakat. Di sini, mereka saya ajak cerita-cerita dan *ngopi* di kantor ternyata mereka tambah lebih baik terhadap pesantren”.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa pesantren merupakan milik masyarakat, sehingga kiai mau dan mampu melayani kebutuhan masyarakat sekitar. Kemampuan kiai berkomunikasi dengan

¹⁴⁷ KH. Ketut Imaduddin Djama, *wawancara*.

masyarakat menjadi potensi bagi kemajuan masyarakat. Karena keberadaan pesantren merupakan simbol kebersatuan dengan masyarakat. Keberadaan dan perkembangan pondok pesantren di Bali merupakan penanda adanya bimbingan kiai, baik secara internal maupun eksternal. Bimbingan kiai terhadap masyarakat dan pesantren memunculkan kehidupan yang damai melalui kegiatan pondok pesantren dan pengembangan masyarakat. Bimbingan kiai bersifat langsung melalui wacana dan ketauladanan.

2. Prakarsa Kiai

Pondok Pesantren Bali Bina Insani berdiri pada tanggal 27 Oktober 1991 dari sebuah keprihatinan melihat pendidikan di Bali, ketika itu KH Ketut Imaduddin Djamal PNS di lingkungan Pengadilan Agama. Dia rajin ceramah dimana salah seorang di pengajian itu bertanya ketika dijelaskan tentang makna surat alma'un (membantu anak yatim). Penjabarannya mengenai keutamaan membantu anak yatim piatu. Pertanyaannya apakah ustadz sudah meyangand anak yatim sekarang sudah berapa? Pertanyaan tersebut sederhana tapi sulit sekali dijawabnya. KH. Ketut Imaduddin Djamal menjelaskan:

“Ketika itu belum punya garapan itu dan maaf ibu saya belum punya peliharaan anak yatim, padahal sangat mulia dan terpuji dan bukan masalah yatimnya tapi masalah fakir miskinnya. Jadi, selama ini saya hanya bisa ceramah, masih belum bisa memperaktekkan sehingga langsung saya tegur diri saya sendiri. Akhirnya, saya mulai merintis. Dari situ, saya merintis belum ada cikal bakal sama sekali”.¹⁴⁸

Berdasarkan data tersebut dimulai rekrutmen anak yatim yang ada di pinggir jalan, sekarang sudah dibangun menjadi asrama. Di sana mulai menyantuni anak yatim dan dikomunikasikan kepada Kiai Mahrus Amin di Jakarta.

Tujuannya adalah memberikan atensi kepada anak-anak Muslim yang ada yang terutama sekali karena terbentur masalah ekonomi sehingga terkendala tidak bisa melanjutkan ke pondok pesantren di Jawa dan ke Lombok. Untuk itu, kiai ingin memberikan alternatif pendidikan kepada mereka secara gratis.

Mungkin kalau orang lain ada yang mau masuk Islam mereka senang dan diumumkan di khalayak ramai. Alhamdulillah, ada saudara kita mendapat hidayat dan kita doakan biar kuat iman. Kalau di Bali Bina Insani

148 KH. Imaduddin Djamal, *wawancara*.

menolak karena akan ada di kemudian hari yang tidak terima sebenarnya itu hanya kesenangan sesaat saja ketika kita umumkan dengan senang hati tapi dibalik itu banyak masyarakat dan keluarganya yang tidak terima dan pastinya marah melihat kita. Bahkan bisa-bisa pondok pesantren dibakar.

Sehubungan dengan hal tersebut pesantren menghadapi beberapa tantangan.

“Ya, tantangan dari dalam pasti ada seperti misalkan saya terlalu akomodatif terhadap orang Hindu sehingga ada teguran ke saya seperti daging kurban kenapa diberikan ke orang Hindu padahal anak-anak santri masih butuh? Sementara orang Muslim itu tidak semua tentang ayat-ayat toleransi tentang hidup damai, sementara ketika mereka tidak paham kemudian melakukan apa yang sudah diceritakan”.

Kita dianggapnya kafir, bid'ah dan tidak islami, padahal yang tidak islami adalah karyawannya yang belum sepenuhnya memahami Islam yang holistik. Contoh konkretnya ketika pada hari raya kurban pesantren membagi-bagikan daging kurban dengan ummat hindu, padahal kita masih butuh. Kiai mengatakan bahwa masing-masing ada bagiannya dimana Hindu ada dan yang anak sudah ada bagiannya.

Kiai menyatakan hal tersebut karena jika berdikusi maka akan panjang dan akan kalah saya terhadap pengurus. Kalau memakai dalil maka akan dilawan dan memicu konflik.

Namun demikian terdapat beberapa ekkses, baik positif maupun negatif, sebagaimana terlihat dalam penjelasan kiai berikut:

“Sangat positif, *al-hamdulillah* karena di permukaan saya tidak pernah mendengar masyarakat mempersoalkan pondok pesantren Bali Bina Insani itu yang saya rasakan selama ini, tadi pagi mantan kepala desa lewat di depan (ketika acara olimpiade) terus saya tegursapa dia, ji *simpang nowon*; enggih kiai, acara *napi niki*, acaranya anak-anak, lomba matematika, bahasa ingris dan banyak yang lain-lain (seluruh Bali Niki), bagus *niki* kiai”.

Penjelasan di atas menunjukkan adanya apresiasi yang bagus terhadap pondok pesantren. Adapun masyarakat yang lain juga sama responnya. Padahal dia adalah tokoh masyarakat yang sering diundang juga tapi memberikan tanggapan positif dan baik terhadap perkembangan pondok pesantren. hal tersebut tentunya merupakan perkembangan yang menggembirakan dimana prakarsa kiai diterima dan

memiliki pengaruh yang positif.