

RESOLUSI KONFLIK MODEL MANAJEMEN “TOOP DOWN DAN BOTTOM UP” DI PONDOK PESANTREN HIDYATUL MUBTADIIN KECAMATAN SABAK AUH KABUPATEN SIAK

Oleh :
“Connaidi”

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis konflik dan solusinya dalam pengembangan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin, adapun jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan cara pengumpulan data penulis melakukan wawancara kepada unsur pimpinan pondok pesantren, komite, wali santri, tokoh agama dan kementerian agama Siak, adapun hasil yang ditemukan jenis konflik yang terjadi sebagai berikut : konflik *interpersonil*, konflik *interorganisasi*. Kemudian sebagai solusi konflik dalam pengembangan pondok Pesantren di Kabupaten Siak penulis telah melakukan wawancara langsung hasil wawancara sebagai berikut : 1) Ka. Kemenag mengungkapkan ada dua pola yang penting dilakukan yaitu pendekatan dan negosiasi. 2) Ketua MUI Siak. mengharapkan ada upaya *mediator* pihak ketiga bisa dari tokoh masyarakat atau kemenag Siak. 3) Kasi Kemenag sarankan agar pihak pondok bernegosiasi dan bermusyawarah serta taat haturan. 4) Tokoh agama Buhori Konflik di netralisir dengan cara *Ishlah* (berdamai) dan terus menjalin silaturahmi. Agus Subairi, pentingnya disiplin administrasi dan selalu mengedepankan musyawarah. Dengan demikian setelah dianalisa maka, Pola pencegahan dan solusi konflik adalah pendekatan manajemen konflik *Hibryd¹* (kombinsi), pendekatan manajemen *Toop Down* dan *Bottom Up*.

Kata Kunci : Konflik dan Solusi

A. Latar Belakang Masalah.

Konflik atau ketidak sepehaman dan perbedaan pandangan dalam bahasa arab diartikan dengan *ikhtilaf*. *Ikhtilaf* mempunyai asal kata *Ikhtalafa* (berselisih), *Yakhtalafu* (mereka tidak turut), dan *Ikhtilafan* (perselisihan).² kata *Ikhtalafu* juga tertulis dalam *Al-mu'jam* halaman 33 Ayat pada Surat Al-Baqarah 176 dengan kata *Ikhtalafu* (artinya mereka beselisih).³ Ayat ini berkaitan dengan ayat sebelumnya al-baqarah Ayat 174

¹ <https://kii.lektur.id/hybrid>, Kamus Online Bahasa Inggris terjemahan ke Bahasa Indonesia, 25-01-2023, *Hibryd* berarti campuran atau dalam bahasa lain kombinasi. Kaitan dengan penelitian ini yaitu; kombinasi antara manajemen *Toop Down dan Bottom Up* disebut Manajenen Konflik Pola Hibryd.

² Solihin Bunyamin Ahmad, Lc, *Kamus Induk Al-Qur'an*, Metode Graha

³ Muhammad Fuadi Abdul Baqi, *Al-Mu'jam Al-Mufahras*, 1939, halaman 33.

tentang perselisihan pimpinan Yahudi mereka berharap agar Nabi yang akan diutus itu dari kalangan Yahudi bahkan mereka mengubah sifat-sifat Nabi Muhammad yang ada dalam kitab Taurat dan mengumumkan kepada pengikutnya dan berkata “inilah sifat Nabi yang akan keluar diakhir zaman, dan tidak sama dengan sifat Nabi Muhammad ini.⁴ Kata *Ikhtalafu* juga terdapat dalam Kitab Shafwatut Tafasir, Jilid 1, halaman 122 yang artinya berselisih pemahaman.⁵ Kemudian kalimat *Ikhtalafu* dalam Surat Al-baqarah 176 ini terdapat penjelasan kalimat *ikhtalafu* dalam kitab Tafsir Al’alamutu Asshawi ‘ala tafsiri Al-jalalaini lil’alamti Al-shawi al-mailiki fi juzul awwwal *ikhtalafu* yang berarti perselisihan kaum musyrikin yang sebahagian mereka mengatakan al-qur’an itu sya’ir, ada pula sebahagian mengatakan sihir.⁶

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diartikan konflik adalah pertentangan atau perselisihan pendapat baik individu maupun kelompok. Seiring dengan perkembangan dalam organisasi seperti sekolah maka konflik itu muncul karena dipicu oleh beberapa sumber.

Banyaknya tugas pendidikan akan menjadi beban berat bagi para pimpinan lembaga pendidikan, termasuk kepala sekolah di pondok pesantren dalam mendorong visi, misi dan melakukan inovasi disekolah, kepala sekolah pondok pesantren akan di hadapkan pada berbagai masalah, termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di sekolah terutama di era digital sekarang ini. Semakin maju dan berkembang suatu sekolah, semakin banyak masalah yang harus dipecahkan untuk bisa meningkatkan efektifitas proses pembelajaran dalam upaya pengembangan lembaga pondok pesantren.⁷

Lingkungan pondok pesantren dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari sepanjang kehidupan manusia, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik.

⁴ Shaleh Dkk, *Asbabunnuzul*, Terbitan Diponegoro Bandung, 1997, halaman 48.

⁵ Muhammad Ali Asshabuni, *Shawatut Tafasir*, Jilid 1, 1976. halaman 122

⁶ Tafsir Al’alamutu As-shawi ‘ala tafsiri Al-jalalaini lil’alamti Al-shawi al-mailiki fi juzul awwwal : Kata *ikhtalafu* yang berarti perselisihan kaum musyrikin yang sebahagian mereka mengatakan al-qur’an itu sya’ir, ada pula sebahagian mengatakan sihir. halaman 79.

⁷ E. Mulyasa, “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*”, (PT Rosdakarya Bandung, 2004). halaman. 237

Demikian halnya dalam kehidupan di pondok pesantren, seluruh warga pondok senantiasa dihadapkan pada konflik.

Perubahan atau inovasi baru, seperti implementasi manajemen berbasis sekolah, pengembangan dewan pendidikan dan komite sekolah, pengembangan kurikulum, dan penilaian berbasis kelas (PBK) sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai dengan pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang maka akan bisa berdampak pada proses pembelajaran dan akan berdampak pada kualitas pendidikan dan pengembangan lembaga, jika dikaitkan dengan penelitian ini yaitu ketika konflik terjadi pada suatu lembaga atau sekolah seyogianya kepala sekolah pimpinan pondok pesantren harus dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan.⁸

Sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini pimpinan pondok pesantren yang dipimpin oleh Kiai Kiai, Trran Guru, Inyiak, Syekh, Ajengan, Buya, Nyai, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Kiai adalah seorang pendidik yang memiliki kompetensi ilmu agama Islam yang berperan sebagai figur, teladan, dan/atau pengasuh Pesantren merupakan panutan untuk menciptakan suasana yang harmonis untuk tidak terjadi konflik, disamping itu pondok pesantren merupakan lembaga tertua dipandang penting untuk mengembangkan pesantren terutama menyelesaikan konflik yang ada agar proses pengembangan tidak terganggu oleh konflik.

Pimpinan pondok pesantren dalam mengelola lembaga hendaknya memahami bahwa selagi manusia masih bernapas, maka konflik adalah suatu yang tidak bisa dihindari. Konflik ibaratnya telah melekat kuat dalam diri manusia, menjadi satu paket dengan keberadaan manusia itu sendiri di dunia ini. Hal ini wajar jika kita mengingat bahwa setiap manusia memang diciptakan berbeda-beda, tidak ada yang sama.⁹

Perbedaan manusia Allah menegaskan dalam firman-Nya pada Surat Al-huujrak : 49 : ayat 13.

⁸ E. Mulyasa, *Ibid*, halaman. 237

⁹ Maya, “*Kesalahan-kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelolah Pendidikan*” (BUKUBIRU Jogjakarta, 2012). halaman. 219

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ
أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya : *Sesungguhnya Kami ciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling taqwa Sesungguhnya Allah maha mengetahui dan teliti (QS. Al-Hujurat ; 49 : 13)*

Ayat di atas maka terlihat jelas perbedaan manusia tersebut baik jenis kelamin laki-laki dan perempuan suku bangsa dengan perbedaan tersebut pastilah akan berbeda pula tingkah laku dan cara berfikirnya dan potensi inilah yang menyebabkan bisa terjadinya perbedaan pandangan dalam melihat sesuatu hal baik tantangan lembaga maupun kebutuhan lembaga dan hal-hal terkait dalam pengembangan lembaga pondok pesantren.

Dari teori diatas dan beberapa alasan yang sangat rasional sesungguhnya konflik di pesantren tidak perlu terjadi namun, berdasarkan pengamatan peneliti di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh telah terjadi konflik *Interpersonil dan Interorganisasi* yang terindikasi berdampak pada proses pembelajaran, di pondok pesantren yang dikelola oleh para Ustadz-ustadz, Kiai-kiai, yang seyogianya mereka mampu untuk menetralsir konflik dengan optimal dan bahkan mampu menjadikan konflik suatu perbedaan atau cara pandang yang akan mendatangkan suatu rahmat dan diharapkan tidak akan ada berpengaruh terhadap pengembangan lembaga pondok pesantren.

B. Kajian Teori

1. Pengertian Konflik

Konflik atau perbedaan pandangan dalam bahasa arab diartikan dengan *ikhtilaf*. *ikhtilaf* mempunyai asal kata *Ikhtalafa* (berselisih), *Yakhtalafu* (mereka

tidak turut), dan *Ikhtilafan* (perselisihan).¹⁰ kata *Ikhtalafu* juga tertulis dalam *Al-mu'jam* Halaman 33 Ayar pada Surat Al-Baqarah 176 dengan kata *Ikhtalafu* (artinya mereka beselisih).¹¹ Ayat ini berkaitan dengan ayat sebelumnya al-baqarah Ayat 174 tetntang perselisihan pimpinan Yahudi mereka berharap agar Nabi yang akan diutus itu dari kalangan Yahudi bahkan mereka mengubah sifat-sifat Nabi Muhammad yang ada dala kitab Taurat dan mengumumkan kepada pengikutnya dan berkata “inilah sifat Nabi yang akan keluar diakhir zaman, dan tidak sama dengan sifat Nabi Muhammad ini.¹² Kata *Ikhtalafu* juga terdapat dalam Kitab Shafwatut Tafasir, Jilid 1, halaman 122 yang artinya

berselisih pemahaman.¹³ Kemudian kalimat *Ikhtalafu* dalam Surat Al-baqarah 176 ini terdapat penjelasan kalimat ikhtalafu dalam kitab Tafsir Al'alamutu Asshawi 'ala tafsiri Al-jalalaini lil'alamti Al-shawi al-mailiki fi juzul awwwal *ikhtalafu* yang berarti perselisihan kaum musyrikin yang sebahagian mereka mengatakan al-qur'an itu sya'ir, ada pula sebahagian mengatakan sihir.¹⁴

Dari berbagai pengertian tentang konflik dapat diartikan konflik adalah suatu pertentangan individu atau kelompok dengan tujuan tertentu. Dengan demikian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meneliti tentang perbedaan pemahaman dan pertentangan baik individu atau kelompok dengan tujuan untuk bisa mempertahankan keberadaan lembaga pondok pesantren yang ada di Siak karenanya penelitian ini diharapkan melahirkan sebuah solusi.

2. Faktor Terjadinya Konflik dan Solusinya

Terjadinya konflik dalam suatu organisasi di sebabkan beberapa faktor diantaranya ialah :

- a. Faktor manusia, yaitu disebabkan dua hal, yaitu, ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinan, kemudian personil yang mempertahankan

¹⁰ Solihin Bunyamin Ahmad, Lc, *Kamus Induk Al-Qur'an*, Metode Graha.....

¹¹ Muhammad Fuadi Abdul Baqi, *Al-Mu'jam Al-Mufahras*, 1939, halaman 33.

¹² Shaleh Dkk, *Asbabunnuzul* , Terbitan Diponegoro Bandung, 1997, Halaman 48.

¹³ Muhammad Ali Asshabuni, *Shawatut Tafasir*, Jilid 1, 1976. halaman 122

¹⁴ Tafsir Al'alamutu As-shawi 'ala tafsiri Al-jalalaini lil'alamti Al-shawi al-mailiki fi juzul awwwal : Kata *ikhtalafu* yang berarti perselisihan kaum musyrikin yang sebahagian mereka mengatakan al-qur'an itu sya'ir, ada pula sebahagian mengatakan sihir. Halaman 79.

haturan secara kaku; dan kemudian karena pengaruh ke pribadian individual, antara lain sikap egois, temperamental, sikap fanatik dan otoriter.

b. Faktor organisasi. Sumber konflik dari organisasi antara lain :

- 1) Persaingan dalam menggunakan sumberdaya
- 2) Perbedaan tujuan antara unit-unit organisasi
- 3) Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena ketergantungan antara satu kelompok dengan yang lain.¹⁵

Armala dalam bukunya “*Buku Saku Manager (petunjuk praktis bagi manajer & dan supervisor dalam menjalankan fungsi manajemen)*”, mengungkapkan ada beberapa cara dalam menangani konflik :¹⁶

1. Berkompetisi : Tindakan ini dilakukan dengan memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain.
2. Menghindari konflik : Tindakan ini menghindari konflik yang terjadi, baik menghindar secara fisik maupun psikologis.
3. Akomodatif (menyalurkan) : Ini terjadi jika salah satu pihak mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapatkan keuntungan dari situasi konflik.
4. Berkompromi : Tindakan ini bisa dilakukan jika kedua belah pihak merasa bahwa yang disengketakan sama pentingnya dan hubungan baik menjadi yang utama.
5. Berkolaborasi : Daripada melakukan proses tawar menawar, terkadang lebih baik melakukan proses bersama dengan tetap menghargai setiap perbedaan yang ada. ¹⁷ Berikut ini langkah-langkah kolaborasi : a. Menerima adanya konflik, b. Hadapai masalah, c. Lakukan sumbang saran, d. Pilih sebuah solusi, e. Melihat ke masa depan

.Dengan pengetahuan yang cukup, seorang manejer dan supervisor akan dapat dengan cepat mengenal, mengidentifikasi, dan mengukur besarnya konflik

¹⁵ Rahmad Hidayat, MA, *Ibid*, halaman, 203

¹⁶ Armala. *Buku Saku Manager (petunjuk praktis bagi manajer & dan supervisor dalam menjalankan fungsi manajemen)*, (PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2012). halaman.112

¹⁷ Armala. *Ibid*, halaman.112

serta akibatnya. Dengan demikian melalui kepemimpinannya, seorang manajer dan supervisor akan dapat mengendalikan setiap konflik yang mungkin terjadi.¹⁸

Adapun Strategi mengatasi konflik menurut Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann mengembangkan 5 (lima) strategi resolusi konflik yang digunakan orang untuk menangani konflik, yaitu menghindari (*avoiding*), berkompetisi (*competing*), kompromi (*compromising*), mengakomodasi (*accommodating*) dan berkolaborasi (*collaborating*).¹⁹

Jamal Ma'aruf Asmani mengungkapkan dalam bukunya *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, berkaitan dengan pentingnya menciptakan sistem manajemen konflik.²⁰ Agar setiap konflik bisa diatasi dengan baik terkait konflik yang terjadi di sekolah, beberapa mekanisme penyelesaian yang dapat dilakukan dalam manajemen konflik sebagai berikut:

1. Mengedepankan musyawarah.
2. Membuat kotak aspirasi..
3. Memperbanyak silaturahmi.
4. Menegakkan aturan secara disiplin.²¹

Dari berbagai pola untuk mengatasi konflik diatas maka hal paling penting disini adalah visi besar kepala sekolah atau pimpinan untuk selalu berorientasi kepada kepentingan lembaga. Berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi dan mencegah terjadinya konflik menekankan pada tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok atau unit, struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit yang berbeda dan menghindari situasi menang kalah yang dapat mengorbankan pihak lain.

3. Ruang Lingkup Konflik

Jamal Maaruf Asmani jugam menjelaskan Konflik akan terjadi dimana saja, karena manusia memang mempunyai potensi negatif (merusak), disamping potensi positif (membangun). Potensi merusak inilah yang akan bertebaran di mana-mana dan sulit

¹⁸ Armala. *Ibid*, halaman.116

¹⁹ Andri Kristanto, *Ibid*, halaman, 41

²⁰ Jamal Ma'aruf Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Press, 2012. halaman. 207

²¹ Jamal Ma'aruf Asmani, *ibid*. halaman. 213.

dicegah, karena ia merupakan tabiat atau watak yang lahir dan melekat pada diri manusia. Dalam konteks sekolah, konflik terdiri dari beberapa tingkatan, sebagaimana dijelaskan dalam uraian berikut :

1. Konflik Intrapersonil :

Yaitu, konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, serta bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan.

2. Konflik Interpersonal

Yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik ini muncul ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, baik mengenai tindakan maupun tujuan

3. Konflik Intragroup

Yaitu, konflik yang terjadi antar anggota dalam satu kelompok, setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Contohnya dalam musyawarah guru mata pelajaran.

4. Konflik Intergroup

Konflik *Intergroup* yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik ini muncul karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya, konflik antarkelompok guru kesenian dengan guru matematika.

5. Konflik Intraorganisasi

Konflik Intraorganisasi yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam organisasi. Misalnya konflik antar bidang kurikulum dan bidang kesiswaan.

6. Konflik Interorganisasi

Konflik interorganisasi adalah konflik yang terjadi antar organisasi karena adanya saling ketergantungan satu sama lain, di mana tindakan suatu organisasi menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik konflik yang terjadi antarsekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.²²

²² Jamal Maaruf Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Pres, 2012, halaman, 196.

Dari uraian diatas maka dapat diketahui bahwa konflik itu ada beberapa jenis yaitu : Konflik Intrapersonal, konflik Interpersonal, konflik Intragroup, konflik Intergroup, konflik Intraorganisasi, konflik interorganisasi.

C. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam buku Tohirin penelitian kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.²³ Menurut Denzin dan Lincoln penelitian kualitatif adalah “penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada”.²⁴ Hal-hal yang ingin diungkap dalam penelitian ini adalah. Jenis konflik dan bagaimana solusinya terhadap pengembangan Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh Kabupaten Siak.

D. Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian yang datanya diperoleh dari berbagai sumber, mulai dari sumber data wawancara, termasuk data yang diperoleh dari kegiatan fokus group diccussion (fgd) berikut ini disajikan dan di klasifikasi data penelitian yaitu : Terkait data temuan penelitian sebagai berikut.

1. Temuan Penelitian

Pada temuan khusus ini akan di bahas data penelitian yang bersumber dari kondisi ril di lapangan, terkait dengan jenis-jenis konflik yang terjadi di Pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin selama ini dan sekaligus mencari dan menemukan format solusi konflik dalam rangka pengembangan pondok pesantren tersebut.

Untuk mengetahui Jenis-jenis konflik yang terjadi di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin sesuai dengan rumusan masalah penelitian yang telah ditetapkan yaitu, Apa saja jenis-jenis konflik yang terjadi di Pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh ? Untuk menggambarkan rumusan masalah atau pertanyaan penelitian ini, penulis mengumpulkan data antara lain dengan melakukan

²³ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), halaman. 2

²⁴ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), halaman. 5

serangkaian wawancara dengan pimpinan pondok pesantren tersebut. Hidayatul Mubtadiin Kecamatan Sabak Auh.

Hasil wawancara terkait dengan jenis-jenis konflik yang terjadi di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin dirangkum pada penyajian data berikut ini :

Bagaimana dukungan majlis guru selama kepemimpinan Bapak ?

Jawaban : Adapun hubungan saya selaku pimpinan dengan majlis guru Alhamdulillah baik-baik saja walaupun sedikit ada konflik yang saya pikir hal yang wajar dalam organisasi sekolah

Apa saja jenis konflik yang terjadi dipondok Pesantren yang Bapak pimpin selama ini ?

Jawaban : Terkait konflik peneliti wawancara dengan salah satu dewan pendiri dan juga sekaligus Ketua MUI Kabupaten Siak. Ketika peneliti menemui ketua MUI Kabupaten Siak di rumah kediamannya di pondok pesantren Mantab Sabak Auh yang beliau ini akrab dipanggil Aba Muhaimin disamping ketua MUI Kabupaten Siak periode 2021-2025 juga merupakan pengasuh pondok pesantren Mantab yang berdomisili di Kecamatan Sabak Auh sekaligus beliau ini juga sebagai alumni pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin. Ketika beliau ditanya tentang kejadian konflik diberbagai pondok pesantren khususnya pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh beliau menyatakan benar telah terjadi konflik internal yaitu antara menantu KH. Sahil (Alm) yang bernama Fathurrahman dengan putra kandungnya KH. Sahil (Alm) yang bernama Gus Fuad. Ditanyakan kepada Aba Muhaimin terkait solusinya konflik internal tersebut maka Aba Muhaimin tidak bisa memberikan jawaban yang spesifik karena terkendala budaya santun terhadap Kiayi dikarenakan Aba Muhaimin ini adalah merupakan santri dari almarhum KH. Sahil. Namun walaupun demikian Aba Muhaimin mengungkapkan semoga ada sebuah upaya dari orang ketiga bisa dari tokoh masyarakat ataupun pihak terkait seperti kementerian agama kabupaten Siak. Aba Muhaimin juga mengatakan sebenarnya konflik ini sekarang sudah redah karena pihak yang

*berkonflik sudah membuat jalan masing-masing yaitu Pak Fathurrahman sudah mendirikan pondok pesantren sendiri yang berbeda dengan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin.²⁵ mengenai pendirian pondok pesantren yang baru oleh pak Fathurrahman tersebut ketika dikonfirmasi kepada pihak kementerian agama siak pondok tersebut tersebut belum tercatat di kementerian agama kabupaten Siak.²⁶ dengan demikian di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin ini telah terjadi konflik **interpersonil** yaitu antara menantu pendiri pondok pesantren dengan putra kandung KH. Sahil (alm).*

*Jawaban : Selain itu konflik **interorganisasi** juga terjadi antara pimpinan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh, yaitu mengenai pemasangan papan nama pondok pesantren. Ketika diwawancara Staf Kasi Pendis Kemenag Siak beliau memaparkan bahwa sudah berulang kali ditegaskan untuk memakai plang nama lembaga pondok pesantren di depan sekolah namun belum diindahkan oleh pihak pondok pesantren karena mereka mempunyai alasan itu tidak perlu biarkan saja masyarakat yang mencari identitas pondok tersebut. Inilah ungkapan yang di lontarkan oleh pihak pondok pesantren kepada pihak kementerian agama siak. Dalam wawancara yang bersamaan dengan staf kasi pondok pesantren juga menjelaskan pihak pondok pesantren ketika kita tegaskan untuk mengisi data emis pendis mereka belum mau mengisinya sampai saat ini ungkap staf ponpes kemenag tersebut.²⁷ Mengenai hubungan antara pihak pondok pesantren dengan pihak kementerian agama kabupaten ketika di pertanyaan kepada Ustadz Mashudi, S,So.i, yang juga merupakan kesiswaan/santri beliau mengatakan kurang harmonisnya hubungan pondok pesantren*

²⁵ Wawancara dengan pendiri pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin pada Sabtu, 08 Januari 2022 Jam 09.40 s/d 11.30 di Pondok pesantren Mantab Sabak Auh Kabupaten Siak

²⁶ Wawancara dengan Staf Kasi Pendis Kemenag Siak, Ustadz Ihsan Taufiqi, S.Sy, Rabu 11-01-2022, jam 9.30-10.15 WIB di Ruangan Kantor Kasi Pendis Kementerian Agama Kabupaten Siak

²⁷ Wawancara dengan Staf Kasi Pendis Kemenag Siak, Ustadz Ihsan Taufiqi, S.Sy, Rabu 11-01-2022, jam 9.30-10.15 WIB di Ruangan Kantor Kasi Pendis Kementerian Agama Kabupaten Siak

dengan pihak kemenag. Bahkan beliau mengatakan termasuk dengan Bupati Siak sampai sekarang belum begitu harmonis pasca pilkada 2021 dikarenakan berbeda pilihan dengan Bupati terpilih yaitu Drs. H. Alfedri, M.Si. diwaktu bersamaan juga peneliti menanyakan bagaimana komunikasi pihak pondok dengan pemerintah daerah maka Ustadz Mashudi menjawab sering terjadi kesalahan informmasi jika ada acara di pondok pesantren²⁸

Dengan demikian di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin ini telah terjadi konflik *interpersonil* yaitu antara menantu pendiri pondok pesantren dengan putra kandunga KH. Sahil (alm). Selain itu juga terjadi konflik *interorganisasi* yaitu antara pimpinan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh mengenai pemasangan papan nama pondok pesantren. Dengan demikian konflik yang terjadi di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin ada dua jenis yaitu konflik *interpersonil* dan *interorganisasi*.

Melihat kondisi konflik yang terjadi ini adalah merupakan konflik interorganisasi yanitu pihak pondok pesantren dan kementerian agama Siak. Bahkan juga dengan pihak pemerintah kabupaten Siak dalam hal ini sebenarnya kalau berdasarkan pengamatan peneliti alasan pihak pondok ini sangat klasik padahal disatu sisi sebenarnya ketentuan yang di sampaikan oleh pihak kementerian agama Siak adalah merupakan penerapan dari Keputusan Dirjen Pendis, Nomor 511 Th 2021, Tentang Petunjuk Teknis Pendaftaran Keberadaan Pondok Pesantren. Bab II bagian D, poin 2.

Ketika peneliti menanyakan kepada pimpinan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin bagaimana cara bapak dalam menyelesaikan konflik yang ada ? Ustadz Mashudi selaku wakil kepala sekolah menjawab polanya dengan musyawarah walau kadang masalah ada yang tidak bisa diselesaikan dengan musyawarah. ²⁹ ketika peneliti menggali lebih dalam terkait konflik peneliti wawancara dengan Bapak

²⁸ Wawancara dengan Ustadz Mashudi, S.Sos.I, wakil kesiswaan/santri ponpes Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh, pada hari senin, 12-Januari 2022, di ruangan kepala sekolah MTs. Guppi Bandar Sungai. Jam 8.30-9.00. Wib

²⁹ Wawancara dengan Ustadz Mashudi, S.Sos.I, wakil kesiswaan/santri ponpes Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh, pada hari senin, 12-Januari 2022, di ruangan kepala sekolah MTs. Guppi Bandar Sungai

Muhaimin ketua MUI Kabupaten Siak mengungkapkan bahwa penanganan konflik di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin sepertinya tidak diselesaikan sampai saat sekarang ini. Akan tetapi untuk meredam konflik maka diangkat Ustadz Fuad sebagai pimpinan yang merupakan anak kandung dari Almarhum KH. Sahil. Walaupun sebenarnya usianya sangat muda itu, ungkap Pak Muhaimin.³⁰

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan pondok pesantren untuk mempertanyakan terkait jenis konflik yang terjadi di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh, kemudian wawancara dengan berbagai tokoh agama atau masyarakat mulai dari ketua MUI kabupaten, Kemenag Siak, Kasi Kemenag Siak, tokoh masyarakat dan komite untuk menjawab rumusan masalah yang kedua yaitu terkait bagaimana solusi konflik yang terjadi di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiddiin Sabak Auh maka, dapat diambil langkah oleh peneliti sebagai solusi konflik yaitu dengan menciptakan pola pencegahan konflik di pondok pesantren yang ideal dengan didukung teori Prof. Ekawarna, berbagai pola manajemen konflik. Manajemen konflik sering diartikan sebagai rangkaian aksi dan reaksi, diantara pelaku konflik. Manajemen konflik juga diartikan sebagai suatu pendekatan yang berorientasi pada penyelesaian konflik, melalui kegiatan merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan dengan berbagai bentuk komunikasi (**termasuk tingkah laku**) kepada para pihak yang terlibat konflik. Oleh karena itu peneliti menemukan yang peneliti anggap bisa menyelesaikan berbagai persoalan di pondok pesantren di Siak sebagai pola pencegahan konflik. Setelah melakukan analisis mendalam dan pertimbangan dari berbagai pihak pola komunikasi pencegahan konflik dengan mengikuti pola gambar di bawah ini :

³⁰ Wawancara dengan Pak Muhaimin pada tgl, 12 januari 2022

GAMBAR POLA PENCEGAHAN DAN SOLUSI KONFLIK DI PONDOK
PESANTREN HIDAYATUL MUBTADIIN SABAK AUH



Gambar diatas yang terdiri dari berbagai instansi atau lembaga mulai dari Kanwil propinsi, kasi ponpes propinsi, kemenag kabupaten, kasi kemenag kabupaten, komite pondok pesantren, wakil komite, MUI kabupaten, tokoh agama, ketua forum komunikasi pondok pesantren propinsi, seluruh jajaran diatas adalah merupakan satu kesatuan menjadi alur komunikasi dalam organisasi utama di pondok pesantren yaitu

mulai dari pimpinan yayasan, kepala pondok pesantren, wakil kepala pondok pesantren dan para ustadz/h dilingkungan pondok pesantren. Hal ini dilakukan dalam upaya menjaga pola komunikasi yang ideal dalam mengantisipasi terjadinya konflik dalam pengembangan pondok pesantren. Penting dilakukan agar melahirkan santri-santri yang memiliki ilmu pengetahuan yang baik dikarenakan lahir dari pondok pesantren yang tidak dalam situasi berkonflik dilingkungan pondok pesantren.

Meurut hasil wawancara dengan staf kasi pondok pesantren ada temuan bahwa pondok pesantren tempat saya meneliti belum sepenuhnya memenuhi berbagai unsur kriteria pondok pesantren ideal sesuai dengan Keputusan direktorat jenderal pendidikan Islam No. 511 Tahun 2021. Tentang petunjuk teknis pendaftaran keberadaan pondok pesantren. Pada Bab II.³¹ Di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh ditemukan konflik *intra organisasi* yaitu terjadi perbedaan pandangan antara pihak kementerian agama dengan pimpinan pondok pesantren mengenai pembuatan papan plang nama pondok pesantren. Prihal ini sudah diperingatkan oleh pihak kasi pontren kabupaten namun pihak pondok tetap bertahan pada prinsipnya “papan nama tidak begitu penting, biarkan saja orang yang mencari mengenai keberadaan pondok pesantren” ini diungkapkan oleh staf kasi pondok pesantren melalui wawancara. Kalau dilihat sesungguhnya hal ini telah menyalahi haturan sesuai dengan Keputusan direktorat jenderal pendidikan Islam No. 511 Tahun 2021. Tentang petunjuk teknis pendaftaran keberadaan pondok pesantren. Pada Bab II. Bagian C, 20 mengenai dokumen keberadaan pondok pesantren membuat papan nama pondok pesantren menggambarkan keberadaan pondok pesantren. Dengan demikian Dalam upaya pengembangan pondok pesantren hendaknya melibatkan unsur terkait seperti kementerian agama kabupaten dan memenuhi unsur persyaratan yang telah ditetapkan. Maka pihak pondok pesantren tidak dibenarkan melakukan pengajuan pendaftaran keberadaan pondok pesantren hanya dengan salahsatu prosedur.³²

³¹ Keputusan Dirjen Pendis, Nomor 511 Th 2021, Tentang Petunjuk Teknis Pendaftaran Keberadaan Pondok Pesantren.

³² Keputusan Dirjen Pendis, Nomor 511 Th 2021, Tentang Petunjuk Teknis Pendaftaran Keberadaan Pondok Pesantren. Bab II bagian D, poin 2.

Dari berbagai temuan diatas maka ditemukan belum berjalannya komunikasi dengan baik, karenanya unsur terkait mulai dari Yayasan, pimpinan pondok pesantren melakukan komunikasi dengan pihak kementerian agama kabupaten Siak sekaligus melengkapi berbagai haturan dan persyaratan dalam pendirian pondok pesantren atau yang biasa disebut *arkanul ma'had* dengan demikian maka akan terpola komunikasi yang baik dari berbagai elemen untuk mencegah terjadinya konflik sehingga tercapainya pola pengembangan pondok pesantren yang ideal.

Sebagai solusi konflik dalam mempertahankan eksistensi lembaga pondok pesantren maka hendaknya pimpinan pondok pesantren melakukan model komunikasi semut seperti yang terpola pada gambar diatas. Pola komunikasi semut ini yang mana pola komunikasi semut berjalan satu arah dan setiap bertemu dengan semut lain maka mereka akan berhenti dan saling berkomunikasi satu dengan yang lain. Kemudian model komunikasi ini tercatat dalam sejarah bagaimana semut bisa mempertahankan sarangnya dari rombongan tentara Nabi Sulaiman. AS. Pada Surat An-Namal Ayata 18.

حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمَلَةٌ يَأْتِيهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسْكِنَكُمْ لَا
يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمٌ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ١٨

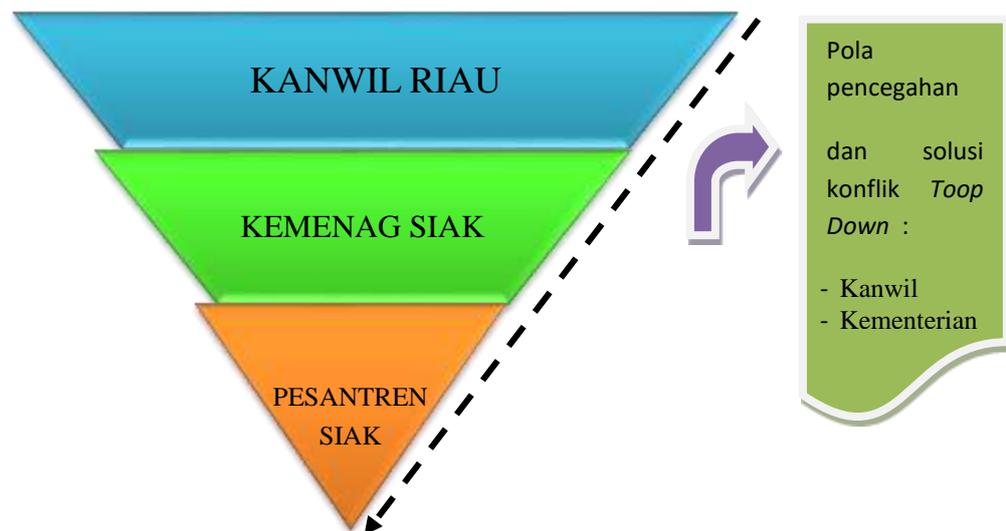
Artinya : "Hingga apabila mereka sampai di lembah semut berkatalah seekor semut:

Hai semut-semut, masuklah ke dalam sarang-sarangmu, agar kamu tidak diinjak oleh Sulaiman dan tentaranya, sedangkan mereka tidak menyadari," (Qs: Annamal (27) : 18).

Dari ayat di atas, Alquran menjelaskan bahwa setiap hewan memiliki cara berkomunikasi yang tidak manusia sadari, seperti contohnya semut. Hanya saja karena pada saat itu, dan karena mukjizat yang dimilikinya, Nabi Sulaiman mampu mendengar dan mengerti apa yang diucapkan oleh semut-semut tersebut. Dengan demikian cara semut berkomunikasi bisa dicontoh sebagai makhluk yang jadi sejarah Islam yang tertuang didalam Kitab Suci, namun secara realita memang agak sulit melihat fenomena yang berkembang dipondok pesantren belum maksimal berkomunikasi, sebagai solusi dan implementasi dari Ayat Suci Al-qur'an yang merupakan pedoman bagi ummat Islam terutama bagi pondok pesantren sebagai

lembaga pendidikan Islam yang pendidikannya berpedoman pada Al-qur’an. An-namal Ayat 18. Sehingga lembaga pondok pesantren yang ada di Siak bisa tetap berkembang tanpa ada konflik yang berarti.

Selain dari ungkapan diatas yang merupakan pola pencegahan dan penyelesaian konflik sebagai upaya untuk memaksimalkan pengembangan pondok pesantren di Kabupaten Siak. Pola ini sebagai novelty penelitian maka pola pencegahan dan Solusi Konflik di Pondok Pesantren Kabupaten Siak dengan melakukan kombinasi pendekatan manajemen konflik *Hibryd*³³ (kombinasi pendekatan), manajemen *Toop Down* dan *Bottom Up* dibuat dalam bentuk gambar dibawah ini :



Gambar : Pola Pencegahan dan Solusi Konflik *Toop Down*

Pendekatan *toop down* pendekatan ini adalah. Pendekatan *toop down* pendekatan ini adalah perencanaan yang dibuat dari level manajjer (*toop manager*), dimulai dengan penetapan umu perusahaan oleh top manajmen, dilakukan mulai dari genral sampai detailnya, rencana tersusun lebih komprehensif dan terintegrasi ntar bagian, serta tidak bersifat parsial.³⁴ Pimpinan organisasi bertujuan agar semua yang

³³ <https://kii.lektur.id/hybrid>, Kamus Online Bahasa Inggris terjemahan ke Bahasa Indonesia, 25-01-2023, *Hibryd* berarti campuran atau dalam bahasa lain kombinasi. Kaitan dengan penelitian ini yaitu; kombinasi antara manajemen *Toop Down dan Bottom Up* dinamakan Manajenen Konflik Pola *Hibryd*.

³⁴ Suhardi, Pengantar Manajemen dan Aplikasinya, Terbitan Gava Media, 2018, halaman, 46

terlibat dalam organisasi bisa mengikuti rumusan yang telah ditentukan pimpinan. Perencanaan *toop down* merupakan perencanaan dimana penguasa terting berada dipemerintah sebagai pemberi arah tanpa harus mendengar aspirasi dari masyarakat.³⁵

Pola *toop down* biasanya keterlibatan masyarakat dalam pola ini relative minim. Kemudian pola ini diterapkan pada gambar diatas yaitu Kanwil propinsi Riau sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat atau dirjen kementerian agama, kemudian MUI sebagai lembaga ummat yang siap melakukan pembinaan terhadap lembaga Islam terutama pondok pesantren, kemudian tokoh agama dan masyarakat Islam yang selalu siap mengayomi lembaga Islam terutama pondok pesantren, dan pimpinan pondok sebagai penggerak utama bagi sebuah lembaga yang berkemajuan terhindar dari konflik yang menyebabkan merosotnya perkembangan lembaga pondok pesantren di Siak. Kemudian pondok pesantren sebagai tujuan utama dari berbagai komponen dalam penelitian ini. Dengan keterlibatan secara maksimal dan berkomunikasi dengan baik maka akan tercapai suatu lembaga pondok pesantren yang ideal yang siap menciptakan generasi islam yang tangguh dan kompetitif.

Pihak Majelis Ulama Indonesia ikut serta dalam pencerahan permasalahan-masalahan yang muncul di lembaga pendidikan Islam sehingga lembaga pendidikan Islam bisa berkembang dengan baik.

Para tokoh agama dan tokoh masyarakat memberikan perhatian khusus bagi pondok pesantren sebagai lembaga mencetak Ulama dan generasi Islam dimasa mendatang.

Adapun pola kombinasi manajemen konflik “Hibryd” manajemen konflik *Toop Down dan Bottom Up* ini dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Kanwil propinsi bersama Kemenag Siak melakukan indentifikasi terhadap pondok-pondok pesantren yang berkonflik
2. Kanwil propinsi bersama Kemenag Siak melakukan pertemuan dengan pihak pondok pesantren yang berkonflik dan melakukan musyawarah

³⁵ Sururi, A. *Pemberdayaan Masyarakat melalui Program Infrastruktur Pedesaan dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Wanasalam Kabupaten Lebak*, Vol. 3 Nomor 2, 2016.

3. Kanwil propinsi bersama Kemenag Siak menyerap aspirasi dari berbagai pihak terkait dipondok pesantren lalu kemudian untuk dipertimbangkan ditingkat pimpinan
4. Kanwil propinsi bersama Kemenag Siak melakukan pertemuan dengan pihak pondok pesantren yang berkonflik dan melakukan negosiasi antara pihak yang berkonflik dengan menempuh cara *win-win solution* (berdamai dan sama-sama menang)
5. Kanwil propinsi bersama Kemenag Siak secara maksimal mesosialisasikan UU. Dirjen Pendis. No. 511 Tahun 2021, sehingga pihak lembaga pondok pesantren bisa berjalan sesuai undang-undang yang berlaku, dan sesuai dengan pola pondok pesantren masing-masing.

Kemudian pola manajemen konflik *Bottom Up*, yaitu Kanwil bersama kemenag turun kelapangan dan menggali informasi serta menyerap aspirasi dari berbagai elemen terkait konflik yang ada di pondok pesantren kemudian mengambil kebijakan yang berpihak pada keputusan bersama. Pola *Bottom Up* di buat seperti gambar dibawah ini :



Gambar : Pola Pencegahan dan Solusi Konflik *Bottom Up*

Sebaliknya yaitu pendekatan atau komunikasi dan arahnya sebagian besar ditetapkan dan disuarakan oleh anggota organisasi dan disampaikan kepada pimpinan organisasi tingkat atas. Menurut Ekowati pendekatan ini dilakukan dengan cara menyerap data dan informasi dari struktur paling bawah organisasi kemudian

dirumuskan oleh pimpinan menjadi sebuah rencana utuh. Menurut Ekowati *bottom up* merupakan perencanaan yang berasal dari bawah menuju keatas.³⁶

Adapun *bottom Up* menurut Suhardi, perencanaan yang dibuat dari level tingkat bawah (*lower level managemen*),/idinya dimulai dari level bawahan. Keunggulan *bottom up* ini adalah kesesuaian antara situasi yang berkembang dengan kebijakan pimpinan, serta mendorong adanya komitmen dari segenap jajaran diberbagai level.³⁷ Tradisi menyuarakan aspirasi dari banwah keatas tidak lazim terjadi dipondok pesantren, akan tetapi pola komunikasi yang baik itu menurut Henry Simamora, dalam bukunya manajemen SDM, diungkapkan komunikasi yang efektif adalah terbuka, dengan para karyawan, mengenai aktifitas lembaga. Selain itu pihak manajemen harus mendengarkan pernyataan kebutuhan-kebutuhan, dan persepsi karyawan akan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik manajemen.³⁸

Pemimpin disuatu organisasi diiera milenial termasuk juga pondok pesantren sebagai pimpinan harus menjadi pendengar yang baik. Tuhan memberikan dua buah telinga dan satu mulut sebagai makna bahwa kita harus lebih banyak mendengarkan daripada berbicara. Untuk menjadi pendengar yang baik gunakan prinsip *active listen*.³⁹ *Active listen* ialah penuh perhatian, tertarik, pilih waktu yang tepat, merasa turut terlibat, irama suara, adakan kontak mata, lihat bahasa tubuh, tunjukkan minat, singkat/intisari pesan, batasi hal-hal penting, penuh penasaran, mengangguklah tanda anda sudah memahami atau setuju.⁴⁰ Untuk melihat bahasa tubuh yang mendengar perlu melihat gejala bahasa tubuh sebagai berikut :

| | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Bahasa Tubuh | : Interpretasi |
| Menunjuk | : Agresif |
| Menggaruk Kepala atau muka | : Sulit ditebak, cemas, takut resiko |
| Menggigit tangan | : Menyesal |
| Membungkukkan badan | : Memberi hormat |

³⁶ Ekowati, M.R. *Perencanaan Implementasi dan Evaluasi kebijakan atau Program* , Surakarta, Pustaka Caraka, 2009

³⁷ Suhardi, *Op Cit*, halaman 46

³⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, halaman, 736

³⁹ Husnaini Usman, *Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, 2013, halaman , 409

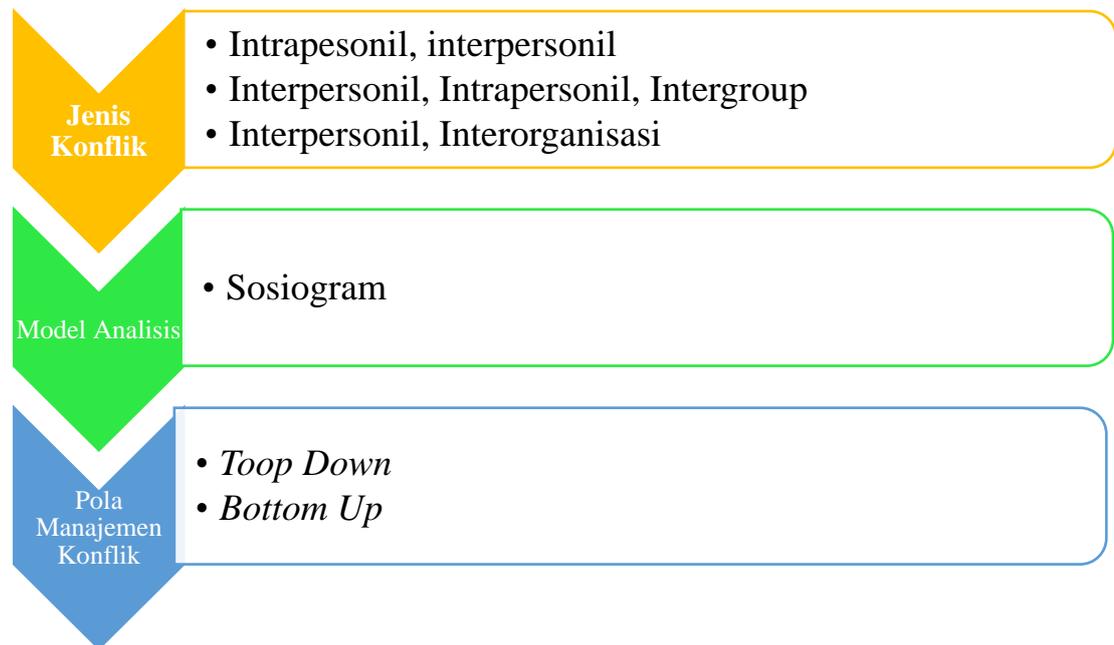
⁴⁰ Husnaini Usman, *Ibid*, halaman, 479.

| | |
|--------------------------|--|
| Mengacungkan Jempol | : Menyatakan bagu, baik, benar, indah |
| Mengacungkan kelingking | : Jelek, salah, buruk, tidak baik |
| Menganggukkan kepala | : Setuju, sudah faham |
| Mengepalkan tangan | : Mengancam berkelahi |
| Mengelengkan kepala | : Tidak |
| Melambaikan tangan | : Memanggil |
| Mengerut dahi | : Berfikir serius |
| Menyalami | : Ucapan selamat, berduka cita |
| Menyalami sambil memeluk | : Keakraban rindu |
| Merengut | : Marah, kecewa, benci |
| Membuang muka | : Sombong, memutuskan hubungan, benci |
| Meneteskan air mata | : Sedih, terharu, kecewa, bahagia. ⁴¹ |

Unsur pimpinan pondok pesantren mulai dari pimpinan pondok pesantren itu sendiri sebagai penanggungjawab terlaksananya manajemen pondok yang baik melakukan komunikasi yang intens kepada kannwil atau Kemenag kabupaten sebagai perpanjangan tangan kanwil, begitu juga pimpinan melakukan komunikasi dengan MUI, dan tokoh masyarakat dalam upaya untuk mencegah terjadinya konflik dan permasalahan-permasalahan yang muncul sebagai tantangan bagi lembaga pondok pesantren kabupaten Siak.

Sebagai kesimpulan dalam penelitian ini sekaligus menjawab tiga poin dari rumusan masalah dalam penelitian ini maka dibuat gambar dibawah ini :

⁴¹ Husnaini Usman, Ibid, halaman, 480



Gambar VIII diatas sebagai hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu, jenis konflik di pondok pesantren, model analisis konflik di pondok pesantren dan solusi konflik di pondok pesantren kabupaten Siak “Pola pencegahan dan solusi konflik pendekatan *Hibryd* (kombniasi)⁴² “ manajemen *Toop Down* dan *Bottom Up*”.

E. Kesimpulan

Dalam perjalanan sejarah kehidupan manusia konflik merupakan suatu kewajaran dikarenakan manusia hidup memiliki berbagai tantangan yang tidak semua manusia bisa menghadapinya dengan baik, begitu pula di lembaga pondok pesantren yang latar belakang individu berbeda sudah tentu cara berfikirnya akan berbeda pula terutama dalam menyikapi persoalan dalam pengembangan lembaga pondok pesantren terlebih di era sekarang tantangan lembaga yang semakin kompleks. Di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh, telah penulis lakukan penelitian melalui wawancara kepada 13 orang informan adapun rangkuman dari hasil wawancara maka peneliti simpulkan sebagai berikut :

Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh yaitu, konflik *interpersonalil*. *Interorganisasi* Solusi konflik dalam pengembangan pondok Pesantren. penulis

⁴² <https://kii.lektur.id/hybrid>, Kamus Online Bahasa Inggris terjemahan ke Bahasa Indonesia, 25-01-2023, *Hibryd* berarti campuran atau dalam bahasa lain kombinasi. Kaitan dengan penelitian ini yaitu; kombinasi antara manajemen *Toop Down dan Battam Up* dinamakan Manajenen Konflik Pola Hibryd.

telah melakukan wawancara baik langsung maupun lewat telphon/WhaAap dengan informan dengan hasil wawancara sebagai berikut :

Pertama wawancara dengan Kemenag Kabupaten Siak. Ketika dipertanyakan terkait konflik yang terjadi pada pondok pesantren berdasarkan hasil wawancara pak Kemenag mengatakan berbagai konflik yang terjadi adalah merupakan hal yang wajar dalam perkembangan lembaga namun kita akan tetap mencari solusinya sehingga konflik tidak berkembang. Artinya konflik yang kecil-kecil bisa kita hilangkan. Ada dua pola yang penting dilakukan yaitu pendekatan dan negosiasi dan berkolaborasi..

Kedua wawancara dengan Ketua MUI Kabupaten Siak. Ketika peneliti menemui ketua MUI Kabupaten Siak di rumah kediamannya Aba Muhaimin tidak bisa memberikan jawaban yang spesifik karena terkendala budaya **santun** terhadap Kiayi dikarenakan Aba Muhaimin ini adalah merupakan santri dari almarhum KH. Sahil. Namun walaupun demikian Aba Muhaimin mengungkapkan semoga ada sebuah upaya dari **orang ketiga** bisa dari tokoh masyarakat ataupun pihak terkait seperti kementerian agama kabupaten Siak. Aba Muhaimin juga mengatakan sebenarnya konflik ini sekarang sudah redah karena pihak yang berkonflik sudah membuat jalan masing-masing yaitu Pak Fathurrahman sudah mendirikan pondok pesantren sendiri yang berbeda dengan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin walaupun secara formal pondok tersebut belum tercatat di kementerian agama kabupaten Siak.

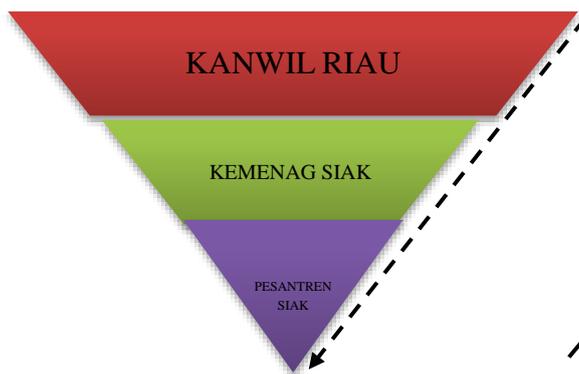
Ketiga wawancara dengan Kasi pondok pesantren Kabupaten Siak. Hasil wawancara dengan staf kasi pondok pesantren terkait masalah yang terjadi di pondok pesantren adalah juga disarankan agar pihak pondok untuk bernegosiasi dan bermusyawarah.

Keempat wawancara peneliti dengan tokoh masyarakat/agama Kabupaten Siak terkait apa solusi konflik yang terjadi terhadap pengembangan pondok pesantren di kabupaten Siak. Konflik harus di netralisir dengan dengan cara Ishlah (berdamai) dan terus menjalin silaturahmi dengan demikian akan dapat menghilangkan rasa marah. Agus Subairi, M.Pd.I. berpendapat budaya di pondok pesantren sering

ditemui tidak menulis apa yang dilakukan dan tidak melakukan apa yang ditulis. Oleh karenanya pentingnya disiplin administrasi dan selalu mengedepankan musyawarah.

Dari berbagai masukan dan saran dari berbagai pihak maka peneliti perlu merangkum polah untuk mencegah konflik sekaligus solusi dalam mengembangkan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Sabak Auh adalah pimpinan menjalin pola komunikasi yang terstruktur dengan pemangku kebijakan dan berbagai *stake holder*. Sebagai pemangku kebijakan.

Pola pencegahan dan solusi konflik pendekatan manajemen konflik *Hibryd*⁴³ (kombinsi), pendekatan manajemen *Toop Down* dan *Bottom Up* Dibuat dalam bentuk gambar dibawah ini :



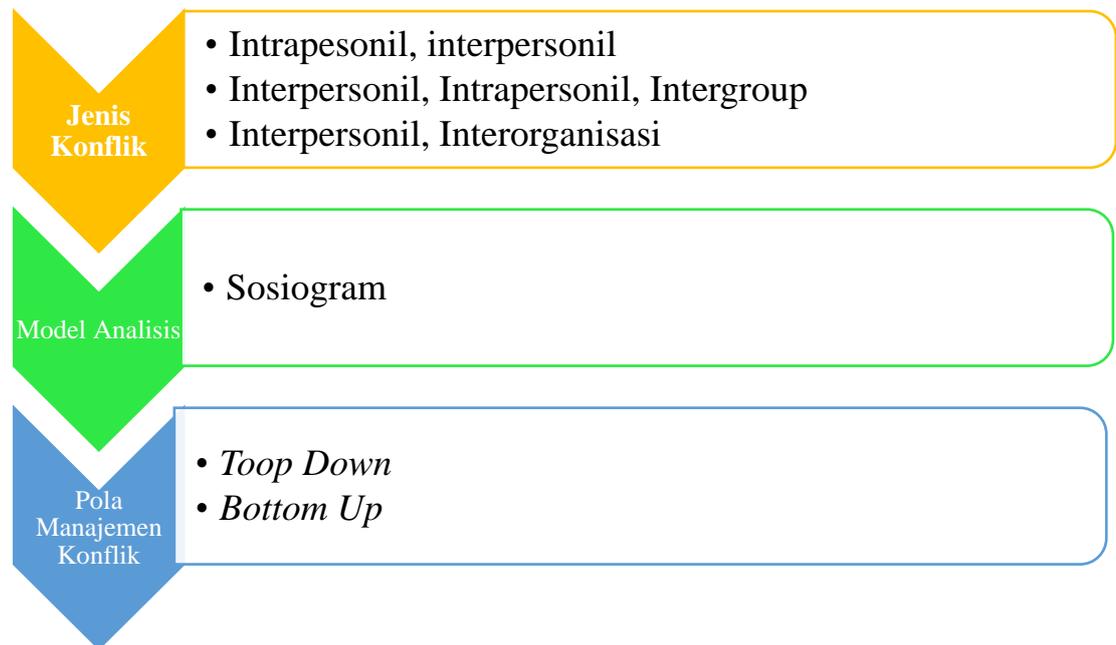
Gambar : 1. Pola *Toop Down*



Gambar : 2. Pola *Bottom Up*

Sebagai kesimpulan dalam penelitian ini sekaligus menjawab tiga poin dari rumusan masalah dalam penelitian ini maka dibuat gambar dibawah ini :

⁴³ <https://kii.lektur.id/hybrid>, Kamus Online Bahasa Inggris terjemahan ke Bahasa Indonesia, 25-01-2023, *Hibryd* berarti campuran atau dalam bahasa lain kombinasi. Kaitan dengan penelitian ini yaitu; kombinasi antara manajemen *Toop Down dan Bottom Up* disebut Manajemen Konflik Pola Hibryd.



Gambar diatas sebagai kesimpulan dari penelitian ini yaitu, jenis konflik di pondok pesantren, model analisis konflik di pondok pesantren dan solusi konflik di pondok pesantren kabupaten Siak “Pola pencegahan dan solusi konflik pendekatan *Hibryd* (kombniasi)⁴⁴ “ manajemen *Toop Down* dan *Bottom Up*”.

a. Saran-saran

Sebagai peneliti telah merangkum dari berbagai sudut permasalahan konflik dan bagaimana solusinya maka, untuk memaksimalkan dalam pengembangan pondok pesantren peneliti menyampaikan berbagai masukan dan saran-saran sehingga bermanfaat bagi lembaga pondok pesantren, kementerian agama, dan masyarakat Islam pada umumnya sehingga dalam pengembangan pondok pesantren lebih baik lagi dimasa-masa yang akan datang. Adapaun saran peneliti sebagai berikut :

1. Pimpinan pondok pesantren hendaknya melakukan manajemen yang transparan sehingga akan lahir sebuah tradisi yang stabil dalam menjaga keharmonisan dalam keluarga pondok pesantren.

⁴⁴ <https://kii.lektur.id/hybrid>, Kamus Online Bahasa Inggris terjemahan ke Bahasa Indonesia, 25-01-2023, *Hibryd* berarti campuran atau dalam bahasa lain kombinasi. Kaitan dengan penelitian ini yaitu; kombinasi antara manajemen *Toop Down dan Battam Up* dinamakan Manajemen Konflik Pola Hibryd.

2. Untuk bisa bersaing dengan dunia pasar pihak pondok pesantren harus bisa beradaptasi dengan kondisi sekarang agar pondok pesantren bisa berkembang sesuai dengan tuntutan zaman sehingga alumni pondok pesantren tidak ketinggalan dengan alumni pendidikan lainnya dengan demikian maka akan terwujudlah pendidikan agama yang ideal sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan zaman oleh karena insyaallah akan terwujudlah islam *rahmatan lilalamin* islam akan bisa membawa kedamaian bagi agama nusa bangsa.
3. Tradisi santun memang menjadi hal yang sangat prioritas dalam sebuah tradisi di lingkungan pondok pesantren dan inilah ajaran yang mengutamakan adab itu diatas ilmu, tetapi disini lain mengatakan sebuah kebenaran itu penting katakanlah kebenaran itu walaupun pahit. Agar posisinya seimbang maka pantas dan wajar ketika ada konflik atau bertentangan fikiran dikalangan pengurus pondok pesantren hendaknya disampaikan dengan pola yang santun dan bijaksana *wasyawirhun fil amri*.
4. Pola manajemen konflik *Bottom Up* memang dianggap budaya tidak biasa di lingkungan pondok pesantren akan tetapi pola ini patut diterapkan di era milenial, cepatnya sistem informasi membuat cara berfikir staff dalam sebuah lembaga kadang jauh lebih cepat dibanding atasan oleh karenanya sangat penting seorang pimpinan pondok pesantren bisa mendengarkan berupa masukan dan aspirasi dari bawahannya baik guru maupun tenaga kependidikan agar pondok pesantren berkembang secara pesat sesuai dengan tuntutan perkembangannya masa kini.
5. Pola *bottom Up* ini bisa dengan cara pimpinan menyerap aspirasi lalu membuat kebijakan, atau mau menerima masukan dan saran dari abahawannya dan masukan atau saran dijadikan menjadi bahan untuk membuat kebijakan dan otoritas tetap pada pimpinan pondok sebagai bentuk mempertahankan budaya pondok
6. Kepada kementerian agama kabupaten Siak hendaknya bisa menerapkan aturan tentang pendirian lembaga pondok pesantren yang mengacu kepada UU, terkait seperti Keputusan Dirjen Pendis, Nomor 511 Th 2021, Tentang Petunjuk Teknis Pendaftaran Keberadaan Pondok Pesantren. Dengan demikian tidak terjadi

pondok pesantren yang belum mempunyai izin padahal sudah lama beraktivitas yang mengatas namakan sebagai sebuah lembaga pondok pesantren. Terkait konflik pihak kementerian agama juga hendaknya memfasilitasi pihak-pihak yang berkonflik sehingga konflik bisa diselesaikan dengan baik.

7. MUI Kabupaten Siak hendaknya ikut berperan aktif dalam pencegahan konflik yang terjadi di pondok pesantren baik dalam program da'wah ke berbagai pondok pesantren terkait pentingnya menghargai pendapat orang lain, dan indahny kebersamaan dalam menegakkan syariat Islam *kaffah* sehingga menjadi sebuah misi yang kuat dengan pola hidup bersama dalam bingkai orang yang beriman itu adalah bersaudara.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tafsir,” *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*”, (Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2001).
- Andi Kristianto, *Manajemen Konflik*, Gava Media. 2020.
- Akdon dan Wahyudi. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organkisaasi, Pedoman Praktis bagi Pemimpin Efektif*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Al-Qur’an dan Terjemah “*Al-Qur’an Pelangi*”, (PT. Insan Media Pustaka. Februari 2013)
- Argo Wikanjati dan tim Saujana, *Kamus Bahasa Indonesia*, terbitan PT Buku Seru, 2012
- Al-Haq - *Mushaf Al-qur’an Standar Kemenag RI, Khat Bombay 18 Baris, Panduan Tajwid, Etika Baca Al-qur’an dan Doa’a-do’a*, 2021
- Armala. *Buku Saku Manager (petunjuk praktis bagi manajer & dan supervisor dalam menjalankan fungsi manajemen)*, (PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2012)
- Burhan Bungin. 2002. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Raja Wali.
- Ekawarna, M.Psi, *Manajemen Konflik dan Stres*, Cahaya Prima Sentosa, 2018
- Ekowati, M.R. *Perencanaan Implementasi dan Evaluasi kebijakan atau Program* , Surakarta, Pustaka Caraka, 2009
- Husaini Usman, *Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, 2013
- H.M. Thoha. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada.
- Hj. Siti Asiah, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*, Pustaka Cendikia, 2017
- H. Ekawarna, M.Psi, *Manajemen Konflik dan Stres*, Cahaya Prima Sentosa, 2018
- H. M. Hasyim, M.Ag, *Konsep Pengembangan Pendidikan Islam*, Penerbit Kedai Aksara 2014.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Husaini Usman, “*Manajemen*”. (Penerbit Bumi Aksara. 2013)
- Jurnal IAINU Kebumen, Ali Mutakin, *Resolusi Konflik Melalui Nilai-nilai Kultur Pesantren*, Vol. 2, No,1 Januari-Juni 2019

- Jurnal Nila Nur Sofia, Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai, Vol,1 No, 1-2021
- Jurnal Yusnia Binti Khalifah, Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam, Vol,2, No,1 2019.
- Jurnal Yusnia Binti Khalifah, Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam, Vol,2, No,1 2019.
- Jurnal Parsudi Suparlan, “Konflik Sosial dan Alternatif Pemecahannya”. Universitas Indonesia, 1999
- Jamal Ma’aruf Asmani, *Tips Kepala Sekolah profesional*, Jokjakarta, penerbit DIVA Press, 2012.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Penerbit PT Rosdakarya Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktek*, Bumi aksra, Jakarta.
- Muhammad Ali Asshabuni, *Shawatut Tafasir*, Jilid 1, 1976
- Moleong.J, 2012. *Metode pendidikan Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Muhammad Qustulani, Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren Al Hasaniyah, Rawalini-Teluk Naga Tangerang, PSP Nusantara Prees 2018
- Maya H “*Kesalahan-kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*” (BUKUBIRU Jogjakarta, 2012)
- Rahmat Hidayat, Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur’an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Penerbit Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Islam (LPPPI), 2017
- Soegarda Poerbakawatja. H.A.H. Harahap, ” *Ensklopedi Pendidikan* ”, (Gunung agung Jakarta, 1982). Soegarda Poerbakawatja. H.A.H. Harahap, Ensklopedi Pendidikan, Gunung agung Jakarta, 1982.
- Suhardi, Pengantar Manajemen dan Aplikasinya, Terbitan Gava Media, 2018,
- Said Aqil Siroj, *Islam Sumber Inspirasi Budaya Nusantara Menuju Masyarakat Mutamaddin*, cetakan ke II (Jakarta Pusat: LTN NU, 2015

Sururi, A. *Pemberdayaan Masyarakat melalui Program Infrastruktur Pedesaan dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Wanasalam Kabupaten Lebak*, Vol. 3 Nomor 2, 2016.

Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konsling*, PT Rajagrafinndo Persada, Cet. 1, Jakarta.

T. Hani Handoko, *Manajemen*, diterbitkan oleh ; BPFY-Yogyakarta, 2003

Rahmat Hidayat, MA, Dr. H. Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Penerbit Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Islam (LPPPI), 201

Tafsir Al'alamutu As-shawi 'ala tafsiri Al-jalalaini lil'alamti Al-shawi al-mailiki fi juzul awwwal : Kata *ikhtalafu* yang berarti perselisihan kaum musyrikin yang sebahagian mereka mengatakan al-qur'an itu sya'ir, ada pula sebahagian mengatakan sihir

T.Hani Handoko, *Manajemen*, Cetakan Ke 2, Terbitan BPFY-Yogyakarta, 2003

Winardi, *Manajemen Konflik (konflik perubahan dan pengembangan)*, penerbit cv. Mandar Maju Bandung, 2007

Wahyudi, *Tiori Konflik dan Penerapannya Pada Ilmu Sosial*, UMM Pres Malang, 2021

Yayat M. Herujito, “*Dasra-dasar Manajemen*”, (Jakarta Grasindo 2001)